



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**INOVACE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE  
VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

INNOVATION OF REMUNERATION SYSTEM OF EMPLOYEES IN THE SELECTED COMPANY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Jiří Bilík**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**

**BRNO 2017**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Jiří Bilík**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Inovace systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému, cíle práce a metod zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Vymežit problém, jasně stanovit cíle práce, metody a postup řešení. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Analyzovat současný stav systému odměňování pracovníků ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování pracovníků. Ekonomicky zhodnotit navrhované řešení.

### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-14-8-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá analýzou a inovací systému odměňování pracovníků ve vybrané společnosti. V teoretické části jsou shrnuty pojmy související s odměňováním pracovníků. Analytická část analyzuje pomocí vhodných nástrojů, současný stav organizace. Poslední část se zabývá návrhem zlepšení odměňování personálu a ekonomické zhodnocení navrhovaného řešení.

## **Abstract**

The bachelor's thesis deals with analysis and innovation of remuneration of employees in a selected company. The theoretical part summarizes the concepts related to remuneration of staff. The analytical part focus on a current status of the company. The last chapter deals with the improvement of the employee's benefits and solves the economic evaluation of the proposed solution.

## **Klíčová slova**

zaměstnanec, benefity, motivace, mzda, odměňování zaměstnanců

## **Keywords**

employee, benefits, motivation, wage, employee's remuneration

**Bibliografická citace mé práce:**

BILÍK, J. *Inovace systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 107 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2017

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za odborné rady, ochotu při tvorbě závěrečné práce a její čas. Dále bych rád poděkoval společnosti McROY Czech, s.r.o., která mi poskytla potřebná data k vypracování práce. Podstatná část poděkování patří především přítelkyni a rodině, kteří mě po dobu studia podporovali.

# OBSAH

ÚVOD .....	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZPRACOVÁNÍ .....	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	16
2.1 Úvod do problematiky řízení lidských zdrojů .....	16
2.2 Řízení lidského kapitálu .....	16
2.2.1 Řízení znalostí .....	17
2.2.2 Řízení odměňování .....	17
2.2.3 Zaměstnanecké vztahy .....	17
2.2.4 Uspokojování rozdílných potřeb .....	17
2.3 Odměňování zaměstnanců .....	18
2.4 Úkoly systému odměňování .....	19
2.5 Celková odměna .....	20
2.5.1 Transakční odměna .....	20
2.5.2 Relační (vztahové) odměny .....	20
2.5.3 Výhody koncepce celkové odměny .....	21
2.6 Postupy v odměňování .....	22
2.6.1 Zařazování prací/pracovních míst do stupňů .....	22
2.6.2 Stanovení mzdových sazeb při nástupu do zaměstnání .....	23
2.6.3 Zvyšování platů v případě povyšování pracovníků .....	23
2.6.4 Zkoumání rovnosti v odměňování .....	23
2.6.5 Odvolání .....	23
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	24
3.1 Společnost McROY Czech, s.r.o. ....	24
3.2 Základní fakta společnosti .....	26



3.3	Historie společnosti .....	27
3.4	Klienti.....	27
3.5	Projekty .....	27
3.5.1	Projekt Your Dream Job .....	28
3.5.2	Konference Happy Company.....	28
3.6	Analýza ekonomické situace.....	29
3.6.1	Celkové tržby a vývoj tržeb .....	29
3.6.2	Náklady.....	30
3.6.3	Struktura nákladů .....	31
3.6.4	Vývoj a struktura hospodářského výsledku .....	32
3.6.5	Shrnutí analýzy ekonomické situace.....	33
3.7	Analýza „7S“ .....	34
3.7.1	1S Struktura .....	36
3.7.2	2S Systémy .....	40
3.7.3	3S Strategie .....	42
3.7.4	4S Spolupracovníci .....	44
3.7.5	5S Sdílené hodnoty .....	53
3.7.6	6S Styl řízení.....	53
3.7.7	7S Schopnosti .....	53
3.7.8	Shrnutí analýzy „7S“ .....	54
3.8	Analýza systému odměňování společnosti.....	55
3.8.1	Peněžní odměny .....	55
3.8.2	Zaměstnanecké výhody.....	60
3.8.3	Vzdělávání a rozvoj .....	62
3.8.4	Pracovní prostředí .....	64

3.8.5	Shrnutí analýzy systému odměňování .....	66
3.9	Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a celkové spokojenosti .....	67
3.9.1	Analýza spokojenosti zaměstnanců s odměňováním ve společnosti .....	67
3.9.2	Analýza celkové spokojenosti zaměstnanců ve společnosti .....	69
3.9.3	Shrnutí analýzy spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování ....	69
3.9.4	Shrnutí analýzy celkové spokojenosti zaměstnanců ve společnosti .....	70
3.10	Řízený rozhovor s managementem společnosti .....	70
3.10.1	Shrnutí řízeného rozhovoru .....	72
3.11	Porterova analýza pěti sil.....	73
3.11.1	Stávající konkurenti .....	73
3.11.2	Potenciální konkurenti .....	74
3.11.3	Dodavatelé .....	74
3.11.4	Odběratelé.....	75
3.11.5	Substituty .....	75
3.11.6	Shrnutí Porterovy analýzy .....	76
3.12	Analýza trhu práce.....	76
3.12.1	Analýza obyvatel .....	77
3.12.2	Nezaměstnanost .....	78
3.12.3	Nabídka vs poptávka na trhu práce.....	81
3.12.4	Vzdělanostní struktura a nezaměstnanost .....	83
3.12.5	Legislativní změny.....	83
3.12.6	Mzdové šetření.....	84
3.12.7	Žebříček poskytovaných benefitů .....	85
3.12.8	Shrnutí analýzy trhu práce .....	86

3.13	SWOT analýza.....	87
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	90
4.1	Inovace systému odměňování .....	90
4.1.1	Inovace zaměstnaneckých výhod.....	91
4.2	Přínosy inovace .....	93
4.3	Náklady inovace.....	94
	ZÁVĚR .....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	97
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....	102
	SEZNAM GRAFŮ .....	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	104
	SEZNAM TABULEK .....	105
	SEZNAM PŘÍLOH.....	107

## ÚVOD

Následující text se zabývá problematikou odměňování zaměstnanců, která je často opomíjena ve většině společností. Odměňování zaměstnanců je opomíjeno ve všech typech společností, bez ohledu na velikost, prosperitu či zaměření. Nejhorší kombinací potom je stav, kdy organizace nemá problém s výnosností, ale jeho systém odměňování a motivace je ze strany managementu podceňovaný. Propracovaný a především motivující systém ohodnocování by měl být součástí moderní personalistiky a v nejlepším případě akceptován každou organizací.

Positivně motivovaný zaměstnanec se odmění vysokým pracovním nasazením a produktivitou. Tato investice by se tedy ze strany zaměstnavatelů neměla zanedbávat. Optimální nastavení systému odměňování nepřinese jen užitek v produkci zaměstnanců, ale i ve snížení fluktuace.

Mnoho z manažerů žije v domněnku, že čím vyšší mzda/plat, resp. finanční ohodnocení celkově, tím vyšší motivace zaměstnance. Bohužel opak je pravdou. Každý pracovník je jiné povahy, někoho namotivuje pochvala, v podobě „cukru“, naopak někdo může být namotivován „bičem“.

Práce obsahuje celkově tři hlavní části - teoretickou, analytickou a návrhovou. Teoretická část práce vychází z odborné literatury, zaměřené právě na problematiku spojenou s odměňováním a s motivací zaměstnanců. Všechny potřebné pojmy jsou vysvětleny právě v teoretické části bakalářské práce.

Analytická náplň práce vychází z teoretických poznatků zmíněných v první části. Tyto znalosti a především praxe nabytá v personální agentuře McROY Czech, s.r.o. jsou hlavní oporou pro vypracování analytické části. Zmíněná společnost bude i zdrojem pro analýzu systému odměňování zaměstnanců v jejich interních řadách.

Poslední, návrhová část se zaměří na optimalizaci systému s přihlédnutím na praktickou stránku věci. K tomuto návrhu budou využity informace jak z teoretické tak i analytické části práce. Celý koncept řešení bude navržen v takovém rozměru, aby bylo možné ho zrealizovat a nevycházel pouze z teoretických poznatků, které nejsou vždy reálné a uplatnitelné v běžném provozu. Nejlepší a žádanou variantou je to, že tento návrh, bude realizovatelný v praxi a přispěje tak k vytvoření optimálního nastavení systému odměňování zaměstnanců společnosti McROY Czech, s.r.o.

# **1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZPRACOVÁNÍ**

Společnost McROY Czech, s.r.o. je personální agenturou. Což znamená, že převážná část její aktivity je směřována do oblasti vyhledávání vhodných pracovníků a jejich zaměstnávání. Dalšími aktivitami, které souvisí s předmětem podnikání, jsou analýzy výrobních společností a jejich personálního řízení, personální poradenství, školení aj.

Vzhledem k předmětu podnikání se očekává, že personální agentura bude mít ve svých interních řadách vše v pořádku. Zaměstnanci McROYe budou spokojeni. Jinými slovy jejich mzdové ohodnocení, personální vztahy a jiné nefinanční motivace je budou natolik uspokojovat, že nebudou mít potřebu změny zaměstnání. Společnost se ale neustále rozrůstá o nové zaměstnance. Zároveň tak rostou i celkové náklady agentury, zvyšují se závazky vůči zaměstnancům, které jsou splatné každý měsíc. V důsledku těchto faktů roste i prostor pro podcenění požadavků zaměstnanců, kteří jsou hybnou silou celé společnosti.

Hlavním cílem je na základě dílčích cílů sestavit a navrhnout optimální řešení, které bude přijatelné pro zaměstnavatele ze strany nákladů a pro zaměstnance z pohledu odměňování, dostatečné motivace a celkové spokojenosti.

Dílčím cílem bakalářské práce je, analyzovat celkovou efektivnost systému odměňování zaměstnanců a celkové personální zdraví společnosti.

Základem pro analytickou část budou osobní konzultace se mzdovou účetní a jednatelem společnosti, které budou doplněny individuálními pohovory zaměstnanců, kterých se samotný průzkum týká. Pohovory budou postaveny na získání informací ohledně spokojenosti zaměstnanců.

Dalšími materiály nezbytnými pro kvalitní a relevantní průzkum spokojenosti zaměstnanců jsou i účetní výkazy společnosti. Teoretickou oporou pro tuto analýzu jsou poznatky z teoretické části práce.

Všechny cíle, ať už dílčí nebo hlavní, jsou dosaženy pomocí několika metod, těmi hlavními jsou:

- faktografická rešerše,
- analýza účetních výkazů,
- analýza 7S faktorů,
- analýza motivačního programu,
- mzdové šetření,
- řízený rozhovor,
- Porterova analýza,
- analýza trhu práce,
- statistické analýzy,
- swot analýza,
- průzkum pomocí dotazníkového šetření.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části bakalářské práce jsou vysvětleny nezbytné pojmy související s řízením lidských zdrojů. Největší pozornost je věnována problematice odměňování a hodnocení pracovníků.

### 2.1 Úvod do problematiky řízení lidských zdrojů

*„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“<sup>1</sup>*

### 2.2 Řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál lze považovat za nejcennější zdroje, se kterými podnik pracuje. Aby podniky zajistily své přežití a růst, musejí se o tyto zdroje starat a neustále do nich investovat. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky. Znamená to zabezpečit takové podmínky pro práci, které zaměstnance namotivují a neumožní jim spekulovat o možném odchodu ze zaměstnání. Oddělení lidských zdrojů musí tedy podnikat takové kroky, které budou předvídat potřeby pracovníků. Investice by měly být realizovány za účelem zvyšování a rozvíjení schopností zaměstnanců. A to tak že se jim budou nabízet a zabezpečí se jim dostatečný prostor k učení a soustavnému rozvoji. Řízení lidského kapitálu je možné rozdělit na řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy a uspokojování rozdílných potřeb<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 27.

<sup>2</sup> tamtéž, s. 31.



### **2.2.1 Řízení znalostí**

Hlavním úkolem řízení znalostí je prohlubovat vědomosti spojené s procesy probíhajícími v organizaci a neustále tak zdokonalovat výstupy jednotlivých členů organizace, které tvoří výsledný produkt společnosti <sup>3</sup>.

### **2.2.2 Řízení odměňování**

Řízení lidských zdrojů usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politiky odměňování. Problematika odměňování nespočívá pouze ve výši mezd/platů, ale v celkovém systému hodnocení a následné motivace pomocí různých typů odměn. Předpokladem pro optimálně nastavenou politiku odměňování je především spravedlivé hodnocení a odměňování lidí za to, co dělají a čeho dosahují <sup>4</sup>.

### **2.2.3 Zaměstnanecké vztahy**

*„Cílem je vytvářet klima, v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky a jejich odbory udržovat produktivní a harmonické vztahy.“* <sup>5</sup>

### **2.2.4 Uspokojování rozdílných potřeb**

Organizace je tvořena různorodými skupinami. Každá skupina nebo jednotlivec mají odlišné potřeby, které se neustále mění a ovlivňují se navzájem. Cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat takovou politiku, která bere v potaz tyto aspekty a poskytuje stejný a zároveň spravedlivý přístup k jejich potřebám <sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* 2007, s. 31.

<sup>4</sup> tamtéž, s. 31.

<sup>5</sup> tamtéž, s. 31.

<sup>6</sup> tamtéž, s. 31.

## 2.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších aspektů personálního řízení ve společnosti. Její adekvátnost často závisí na velikosti a předmětu její činnosti. Velké organizace obvykle disponují dostatečným množstvím kvalifikovaných pracovníků a jejich orientace v oblasti odměňování zaměstnanců je často sofistikovaná. Naopak malé a střední organizace vzhledem k jejich specifickým rysům, jako jsou již zmiňovaná velikost a předmět činnosti nebo i zdroje financování jsou občas předmětem zkoumání optimálního nastavení<sup>7</sup>.

Mzda je jeden z nejdůležitějších a zároveň i nejdražších nástrojů ke stimulaci pracovních výkonů zaměstnanců. Tento nástroj představuje pro zaměstnavatele náklad a naopak pro zaměstnance zdroj financí, který by měl pokrýt jejich životní náklady<sup>8</sup>.

Podle Chapmana a Whita je pocit mentálního ocenění jedním z nejdůležitějších aspektů, hned po finančním ohodnocení. Protože každý z nás chce vědět, že na tom, co dělá, záleží. Když pracovníci necítí, že si jich nadřízení a kolegové cení, začnou si připadat nedocenení a tento pocit postupně graduje na úkor jejich motivace, která se naopak snižuje. Poslední, nejhorší fáze vede k odchodu ze zaměstnání<sup>9</sup>.

Důsledky, které u zaměstnanců vznikají postupným gradováním jejich frustrace, právě z pocitu mentálního nedocenení, jsou:

- členové týmu prožívají nedostatečné propojení s ostatními a posláním organizace,
- pracovníci mají sklon k frustraci a pocitu nedocenení,
- zaměstnanci si často stěžují na svoji práci, na kolegy a nadřízeného,
- nakonec členové týmu začínají uvažovat o odchodu z dané organizace a hledat si jiné zaměstnání<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> ZIMERMANOVÁ, K. *Selected actual aspect of employees remuneration in small and medium-sized companies. E+M Ekonomie a Management* [online]. 2010, s. 33-44.

<sup>8</sup> tamtéž, s. 33-44.

<sup>9</sup> CHAPMAN, D. a Paul E. WHITE. *Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích*. 2012, s. 18.

<sup>10</sup> tamtéž, s. 18.

## 2.4 Úkoly systému odměňování

V této kapitole jsou zmíněny hlavní úkoly systému odměňování. Jsou to určité povinnosti, které vedou ke kvalitně nastavené koncepci motivace a odměňování zaměstnanců.

Kvalitně nastavený program motivace by měl:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci,
- stabilizovat vhodné pracovníky,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu a zkušenost,
- napomoci organizacím k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
- být přijatelný pro samotnou organizaci z pohledů nákladů,
- být motivující,
- být pracovníky akceptován,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
- poskytovat pracovníkům příležitost k seberealizaci,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,
- být jednoduše měřitelný a kontrolovatelný <sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007, s. 285.

## 2.5 Celková odměna

Podle M. Armstronga je odměňování pracovníků rozděleno do dvou dílčích odměn, ze které následně vzniká celková odměna. Celková odměna je složena z transakčních (peněžních) odměn a relačních (vztahových) odměn <sup>12</sup>.

*„Pojetí celkové odměny v podstatě říká, že odměňování lidí je něčím více než jejich zasypávání penězi.“* <sup>13</sup>

### 2.5.1 Transakční odměna

Zde je možné zařadit veškeré hmotné, hmatatelné odměny plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky. Jsou to takové odměny, které vedou ke zvýšení spotřeby zaměstnance <sup>14</sup>.

### 2.5.2 Relační (vztahové) odměny

Nehmotné, odměny týkající se vzdělávání, rozvoje zkušeností a zážitků z práce nebo i práce samotné. Zohledňují a uspokojují tedy rozdílné potřeby lidí týkající se pocitových odměn <sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2009, s. 42.

<sup>13</sup> tamtéž, s. 43.

<sup>14</sup> tamtéž, s. 42.

<sup>15</sup> tamtéž, s. 42.

Tab. 1: Model celkové odměny.<sup>16</sup>

Transakční (hmatatelné, hmotné)	
<b>Peněžní odměny</b> základní mzda/ plat zásluhová odměna peněžní bonusy dlouhodobé pobídky akcie podíly na zisku	<b>Zaměstnanecké výhody</b> důchody dovolená zdravotní péče jiné funkční výhody flexibilita
<b>Vzdělávání a rozvoj</b> vzdělávání a rozvoj na pracovišti vzdělávání a výcvik řízení pracovního výkonu rozvoj kariéry	<b>Pracovní prostředí</b> základní hodnoty organizace styl a kvalita vedení právo pracovníků se vyjádřit uznání úspěch vytváření pracovních míst a rolí odpovědnost autonomie smysluplná práce prostor pro rozvoj dovedností kvalita pracovního života rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem řízení talentů
Relační / vztahové (nehmotné)	

### 2.5.3 Výhody koncepce celkové odměny

Hlavní výhody koncepce celkové odměny podle M. Armstronga jsou:

- **větší vliv**, který je docílen sdruženým efektem různých typů odměn, a má tedy hlubší a dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost lidí<sup>17</sup>,

<sup>16</sup> ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2009, s. 44.

<sup>17</sup> tamtéž, s. 43.

▪ **zlepšení zaměstnaneckých vztahů**, kterých je dosaženo pomocí koncepce celkové odměny, vedou k optimálnímu využívání relačních (vztahových) i transakčních odměn a více ovlivňují pracovníky v pozitivním směru <sup>18</sup>,

▪ **flexibilita v uspokojování individuálních potřeb** je podle Blooma a Milkovitcha dosažena pomocí relačních (vztahových) odměn, které dokáží uspokojit potřeby jak vedoucím manažerům, tak i řadovým pracovníkům, což vede k silnějšímu mentálnímu poutu mezi organizací a zaměstnanci, protože je vyhověno více individuálním potřebám zároveň <sup>19</sup>,

▪ **úspěch ve válce o talenty** pomocí relačních (vztahových) odměn pomáhá nastolit pozitivní psychologickou smlouvu mezi vedením a pracovníky, což může sloužit jako něco, co organizaci na trhu práce při získávání talentů či pracovníků jasně odlišuje a v jejich očích evokuje jako atraktivního zaměstnavatele s přátelskou firemní kulturou a tedy skvělým místem pro práci <sup>20</sup>.

## 2.6 Postupy v odměňování

*„Postupy a procedury v odměňování se týkají zařazování prací/pracovních míst do stupňů, stanovování mzdových/platových sazeb a projednávání odvolání.“* <sup>21</sup>

### 2.6.1 Zařazování prací/pracovních míst do stupňů

K zařazení nové práce, pracovního místa do stupně nebo jakákoliv změna pracovního stupně by měla být zařazena za pomoci žádoucích technik a postupů využívajících příslušné metody hodnocení práce <sup>22</sup>.

---

<sup>18</sup> ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2009, s. 43.

<sup>19</sup> MILKOVICH, G. a M. BLOOM. *Rethinking international compensation. Compensation and Benefits Review* [online].

<sup>20</sup> ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2009, s. 43.

<sup>21</sup> tamtéž, s. 406.

<sup>22</sup> tamtéž, s. 406.

### **2.6.2 Stanovení mzdových sazeb při nástupu do zaměstnání**

Každý potenciální zaměstnanec si cení své zkušenosti jinak a to bez ohledu na to co reálně je schopný za svoji mzdu nabídnout. Někteří si je cení méně, jiní více. Je tedy žádoucí, aby linioví manažeři a personalisté měli určitý prostor pro stanovení vhodné peněžní odměny a vyhověli tak požadavkům ze strany budoucího zaměstnance. Čím vyšší bude prostor pro stanovení mzdy, tím širší bude okruh potenciálních zaměstnanců <sup>23</sup>.

### **2.6.3 Zvyšování platů v případě povyšování pracovníků**

S vyšší pozicí roste i vyšší zodpovědnost a pracovní vytíženost. Je nutné určit optimální kompenzaci za vyšší pracovní nasazení, ale s přihlédnutím na to, kolik si vydělávají ostatní zaměstnanci, aby nedošlo k platové diskriminaci. Často se bude jednat o 10% nárůst nebo více <sup>24</sup>.

### **2.6.4 Zkoumání rovnosti v odměňování**

V případě, že dojde ke zpochybnění výši mzdového/platového růstu, je nutné, aby společnost disponovala nějakým systémem, který pochybnosti vyvrátí nebo konkrétní nárůst upraví tak, aby vyhovoval standardům společnosti <sup>25</sup>.

### **2.6.5 Odvolání**

Je možné, že dotýčný nebude souhlasit s přiřazením do nějakého stupně. V tomto případě je vhodné a obvyklé do procedury ohodnocení práce zahrnout i právo se odvolat proti zařazení do stupně a celou situaci tak přehodnotit <sup>26</sup>.

---

<sup>23</sup> ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2009, s. 406.

<sup>24</sup> tamtéž, s. 407.

<sup>25</sup> tamtéž, s. 407.

<sup>26</sup> tamtéž, s. 407.

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části je provedena kompletní analýza společnosti McROY Czech, s.r.o., dále jen McROY Czech. Rozbor je zaměřen především na problematiku související s odměňováním zaměstnanců. Opomenuta není ale ani analýza ekonomické situace společnosti, která úzce souvisí s odměňováním pracovníků, resp. nastavuje mantinely a možnosti odměňování zaměstnanců společnosti. V závěru kapitoly je použita SWOT analýza, shrnující celou analytickou část.

#### 3.1 Společnost McROY Czech, s.r.o

Společnost McROY Czech, s.r.o, je obchodní společnost. Hlavní předmět činnosti spočívá ve zprostředkovávání zaměstnání. Centrála se nachází v hlavním městě Praha. Pobočky nalezneme ve větších městech, jako jsou: Brno, Liberec, Chomutov a Hradec Králové. Společnost McROY Czech je součástí skupiny McROY group, a.s.<sup>27</sup>.



Obr. 1: Rozmístění poboček McROY.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Výpis z obchodního rejstříku. *justice.cz* [online].

<sup>28</sup> MCROY CZECH. *Interní dokument*. 2017.



Logo společnosti, McROY Czech, s.r.o, je inspirováno jádřincem jablka rozkrojeného na půl. Má znázorňovat štěstí, které je jablkem „zobrazeno“ při šťastném rozkrojení. Každé jádro zobrazuje oblast, na kterou se společnost zaměřuje. Každá oblast má několik podoblastí, těmi nejdůležitějšími podoblastmi v každé oblasti jsou:

- Partnership - projekt Your Dream Job.
- Analyses - mzdové analýzy.
- Culture - poradenství zaměstnaneckých vztahů.
- Job - dočasné a permanentní přidělování pracovníků,  
- mzdový a administrativní outsourcing.
- Development - školení a workshopy <sup>29</sup>.



Obr. 2: Logo společnosti McROY Czech, s.r.o. <sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> MCROY CZECH. *Interní dokument*. 2017.

<sup>30</sup> MCROY GROUP. Naše řešení. [mcroygroup.com](http://mcroygroup.com) [online].

### 3.2 Základní fakta společnosti

Pro lepší poznání personální agentury a jejího zázemí jsou v této kapitole uvedené základní informace o společnosti:

<b>datum zápisu:</b>	8. 2. 2013,
<b>spisová značka:</b>	C 156344 vedená u Městského soudu v Praze,
<b>obchodní firma:</b>	McROY Czech, s.r.o.,
<b>sídlo:</b>	Revoluční 655/1, Staré Město, 110 00 Praha 1,
<b>identifikační číslo:</b>	28964501,
<b>právní forma:</b>	společnost s ručením omezeným,
<b>předmět podnikání:</b>	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
<b>předmět činnosti:</b>	zprostředkování zaměstnání,
<b>statutární orgán:</b>	
jednatel:	Ing. Luboš Sirota,
počet členů:	1,
způsob jednání:	jednatel zastupuje společnost samostatně,
<b>společníci:</b>	
společník:	McROY Group, a.s.,
registrační číslo:	46 733 361,
<b>základní kapitál:</b>	3 400 000,- Kč,
<b>Kód CZ-NACE:</b>	7810,
<b>počet zaměstnanců:</b>	63 (2016) <sup>31</sup> .

---

<sup>31</sup> VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Výpis z obchodního rejstříku. *justice.cz* [online].

### 3.3 Historie společnosti

Mateřskou společnost McROY Group a.s. založil Ing. Luboš Sirota v roce 2009 na Slovensku. Zde společnost působila zejména v oblasti agenturního zaměstnávání a consultingu. Právě v této oblasti mu pomáhala jeho žena Lydie Sirotová. Vzhledem k tomu, že se společnosti více než dařilo, rozhodl se pan Sirota postupně otevřít na Slovensku další pobočky. Po zprovoznění 8 poboček, vznikla dceřiná společnost McROY Czech s.ro. s první svojí pobočkou v České republice, konkrétně v Praze. Pobočka se otevřela v roce 7. 6. 2013. Zde figuroval Tomáš Surka, který měl za úkol otevření dalších poboček v rámci ČR a Maďarska. Následující rok již fungovala pobočka i v Brně. V rámci ČR bylo zaměstnáno ve společnosti v té době pouhých pět zaměstnanců. Od roku 2014 již společnost otevřela i další pobočky v ČR, a to v Chomutově, Liberci a Hradci Králové <sup>32</sup>.

Společnost má v roce 2017 celkem 16 poboček na Slovensku, v Česku a Maďarsku. V současnosti se všechny tyto pobočky zaměřují mj. na oblasti agenturního zaměstnávání, permanent placementu, vzdělávání a consultingu <sup>33</sup>.

### 3.4 Klienti

Mezi významné klienty společnosti patří zejména mezinárodní výrobní společnosti, call centra, obchodní řetězce a společnosti zabývající se logistikou <sup>34</sup>.

### 3.5 Projekty

Společnost McROY se zúčastnila za dobu své existence několika projektů, některé z těchto projektů sama organizuje:

- finalista ocenění Recruit Rank (r. 2013, 2014 a 2015),
- organizátor mezinárodního projektu stáží u top osobností (Your Dream Job),
- spoluorganizátor konference Happy Company,
- partner Dětské Univerzity Komenského <sup>35</sup>.

---

<sup>32</sup> MANAGEMENT SPOLEČNOSTI. *Interview*. 2017.

<sup>33</sup> MCROY GROUP. Profil společnosti. *mcroygroup.com* [online].

<sup>34</sup> tamtéž.

<sup>35</sup> tamtéž.

### 3.5.1 Projekt Your Dream Job

Do projektu Your Dream Job se přihlašují absolventi VŠ, kterým je představeno šest až osm mentorů. Vybraní mentoři jsou top osobnosti z různých oblastí: majitelé firem, ředitelé korporací, mediální hvězdy apod. V ročníku 2016 byl jedním z mentorů např. známý rapper Rytmus nebo hlavní investiční stratég společnosti Cyrrus, a.s. Marek Hatlapatka. Každý jednotlivý student si vybere „svého“ mentora, od kterého by se rád učil a získal od něj co nejvíce informací a znalostí z dané oblasti. Po určitém výběrovém řízení „zvítězí“ právě tolik studentů, kolik je mentorů. Pro každého mentora je vybrán jeden student, který zde absolvuje stáž <sup>36</sup>.

V minulém ročníku byla jednou ze stáží např. hodnocení kvality služeb hotelů a wellness resortů <sup>37</sup>.

### 3.5.2 Konference Happy Company

Společnost McROY Group, a.s., je spoluorganizátorem této konference, které se účastní vybraní řečníci. Cílem těchto konferencí je inspirovat účastníky, kteří jsou v převážné většině majitelé společností, lidé z managementů různých společností o takové poznatky, které jim ulehčí vytvořit takové místo pro práci, kde lidi budou maximálně motivováni i jinými než peněžními prostředky <sup>38</sup>.

Konference Happy Company se svým konceptem zaměřuje na problematiku „celkové odměny“, která byla blíže definována v kapitole 2.5.

---

<sup>36</sup> YOUR DREAM JOB. Úvod. *your dream job.cz* [online].

<sup>37</sup> tamtéž.

<sup>38</sup> HAPPY COMPANY. Preco happy company. *happy company.sk* [online].

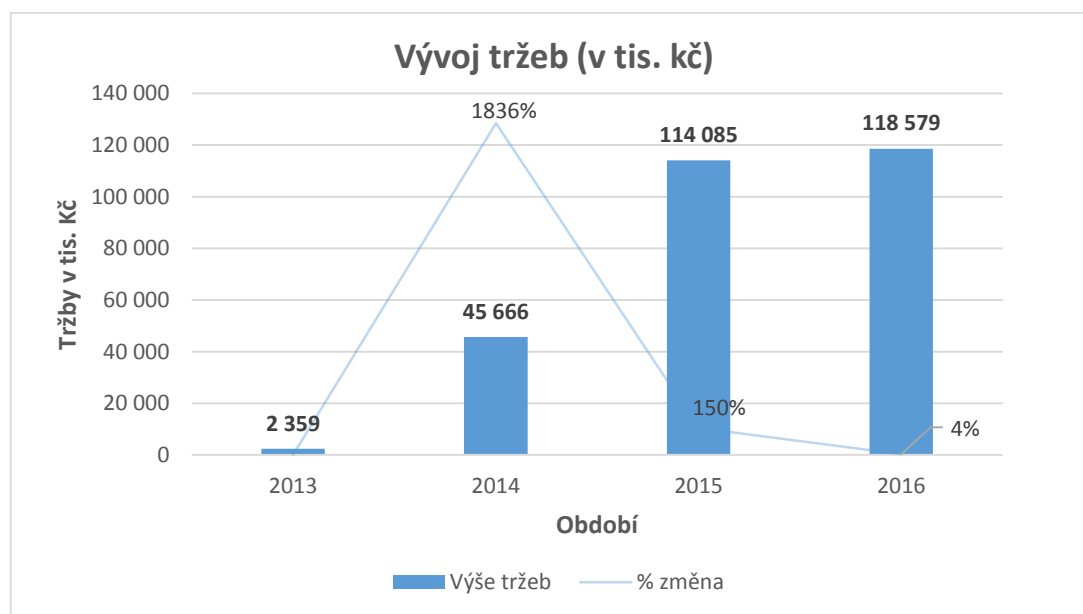
### 3.6 Analýza ekonomické situace

Tato kapitola pojednává o velikosti základních ekonomických ukazatelů (tržby, náklady, výnosy, výsledek hospodaření) od roku 2013 do roku 2016. Analýza dat na základě účetních výkazů z roku 2017 nemohla být provedena, jelikož účetní závěrka je ověřována auditorskou společností a data tedy ještě nejsou k dispozici. Data jsou čerpána především z výkazů zisku a ztrát, z účetních výkazů a rozvahy.

#### 3.6.1 Celkové tržby a vývoj tržeb

Tržba, celkový úhrn peněžních prostředků, tedy příjmů a výnosů, které organizace získala prodejem svých výrobků, zboží a služeb za určité období <sup>39</sup>.

*„Celkové tržby = Tržby za prodej zboží (I.) + Výkony (II.) + Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.) + Tržby z prodeje cenných papírů a podílů (VI.)“* <sup>40</sup>



Graf 1: Vývoj tržeb v období 2013 až 2016 <sup>41</sup>.

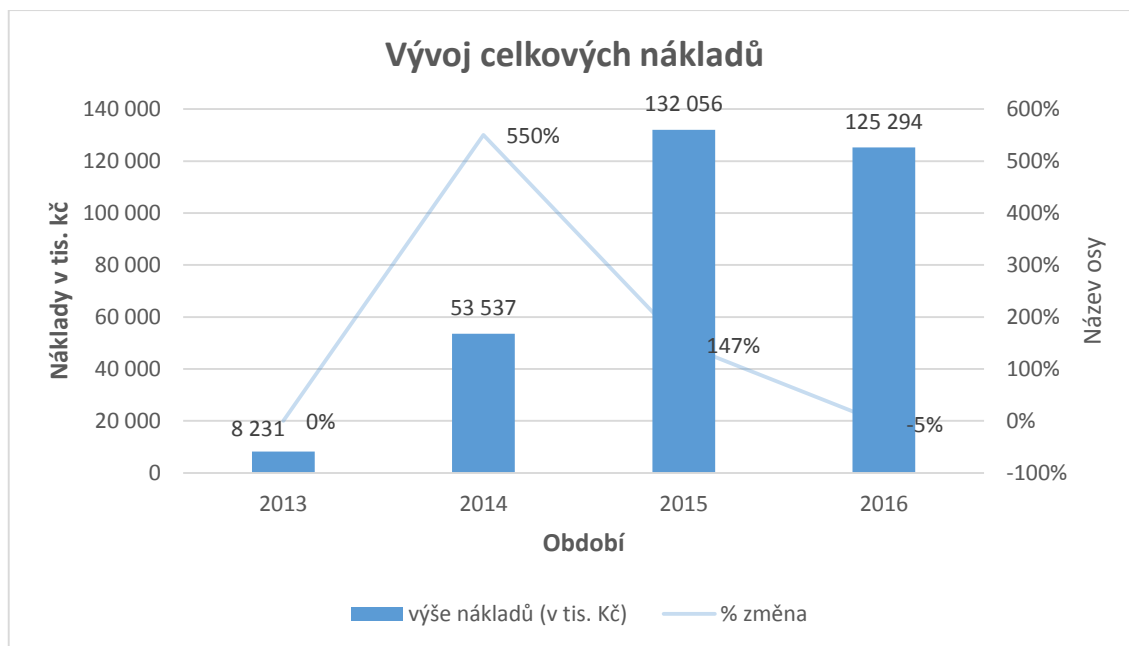
<sup>39</sup> BUSINESS CENTER. Tržba. [businesscenter.cz](http://businesscenter.cz) [online].

<sup>40</sup> BUSINESS VIZE. Tržby, obrat, výnosy, příjmy a zisk - základní pojmy. [businessvize.cz](http://businessvize.cz) [online].

<sup>41</sup> MCROY CZECH. Účetní závěrka. 2017.

### 3.6.2 Náklady

Náklady společnosti tvoří z převážné většiny mzdové náklady. Vzhledem k typu podnikatelské činnosti vstupují do mzdových nákladů jak mzdové náklady interních zaměstnanců, tak i mzdové náklady agenturních zaměstnanců, což znamená značný nárůst celkových nákladů, resp. mzdových nákladů. Vývoj a výši celkových nákladů je možné vidět na následujícím grafu.



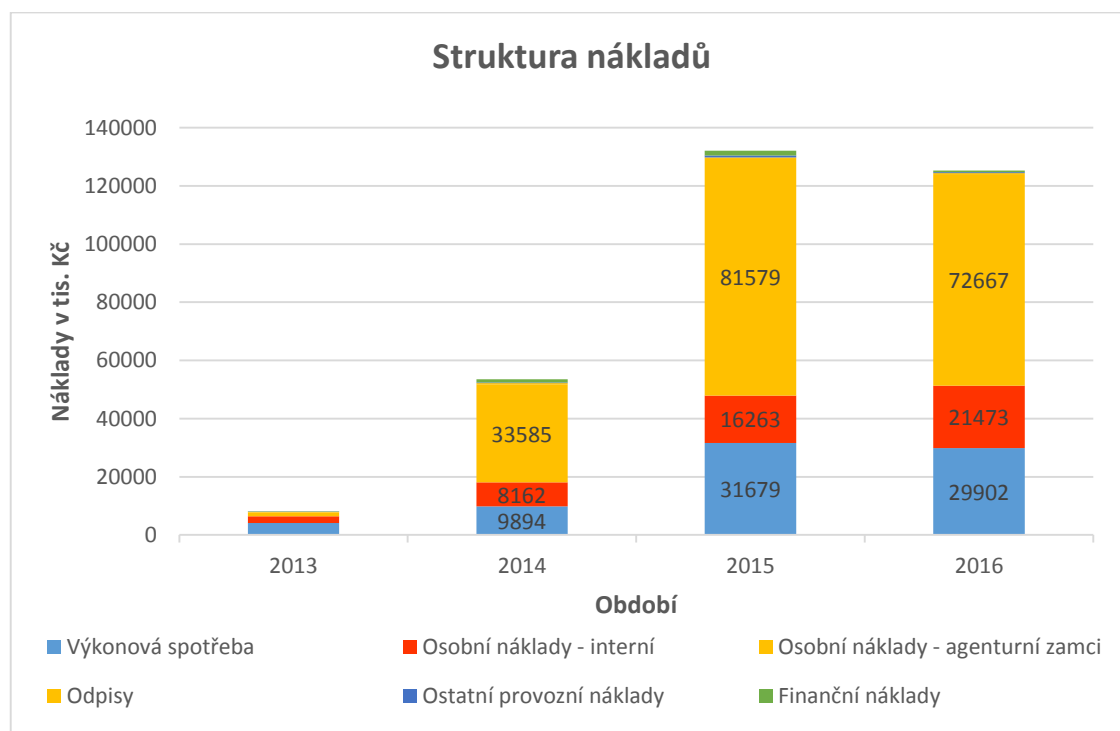
Graf 2: Vývoj celkových nákladů v období 2013 až 2016. <sup>42</sup>

<sup>42</sup> MCROY CZECH. Účetní závěrka. 2017.

### 3.6.3 Struktura nákladů

Tato kapitola pojednává detailně o struktuře nákladů, zohledňuje tedy i náklady, které vznikají v souvislosti se zaměstnáváním agenturních zaměstnanců. Z hlediska velikosti nákladů a jejich zastoupení na celkových nákladech je možné náklady seřadit následovně:

1. osobní náklady - agenturní náklady,
2. výkonová spotřeba,
3. osobní náklady - interní zaměstnanci,
4. odpisy,
5. finanční náklady,
6. ostatní provozní náklady <sup>43</sup>.



Graf 3: Struktura celkových nákladů v období 2013 až 2016. <sup>44</sup>

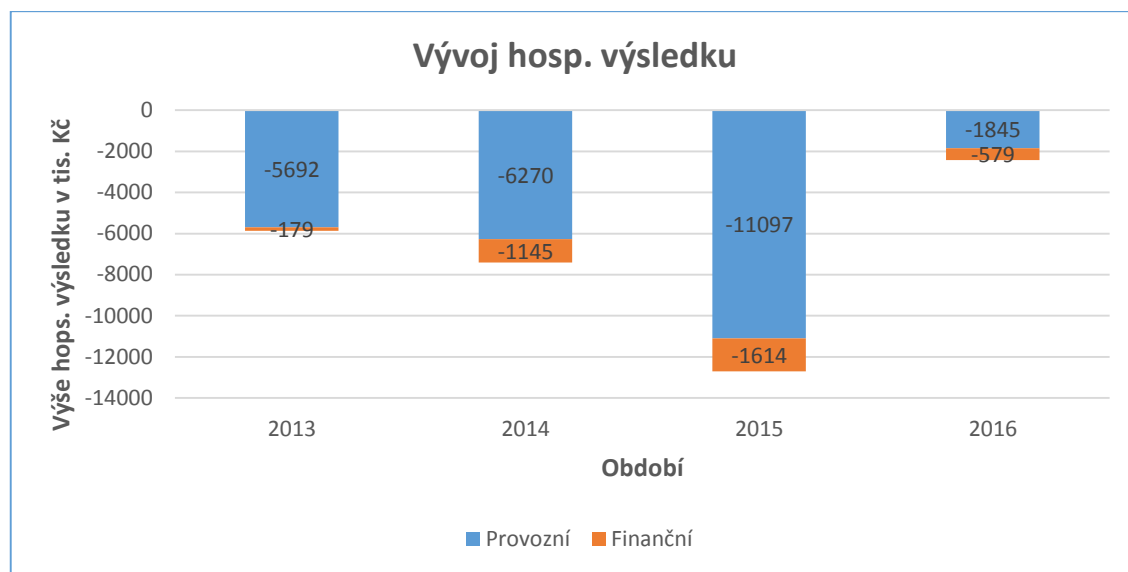
Z grafického srovnání je patrné, že v roce 2016 došlo k relativně znatelnému poklesu mzdových nákladů na agenturní zaměstnance. Mzdové náklady na interní zaměstnance stále rostou. Výkonová spotřeba je z převážné části tvořena službami, které podnik financuje a dle grafického porovnání podnik za služby vydává nemalé finanční částky.

<sup>43</sup> ÚČETNÍ. Interview. 2017.

<sup>44</sup> tamtéž.

### 3.6.4 Vývoj a struktura hospodářského výsledku

Tato kapitola graficky zobrazuje vývoj a strukturu hospodářského výsledku.



Graf 4: Vývoj a struktura hosp. výsledku v letech 2013 až 2016. <sup>45</sup>

Vývoj hospodářského výsledku ve společnosti McROY Czech má velmi zajímavý průběh. Rok 2015 byl bezpochyby nejhorším rokem od založení společnosti a zároveň rok 2016 byl nejlepším rokem od založení společnosti.

Důvodem takto markantního rozdílu jsou převážně výše tržeb a mzdových nákladů. Výše tržeb a osobních nákladů v letech 2015 a 2016 vypadají takto:

Tab. 2: Znázornění rozdílu v hosp. výsledku v letech 2015 a 2016. <sup>46</sup>

Období	Tržby [tis. Kč]	Osobní náklady [tis. Kč]
2015	114 000	98 000
2016	119 000	94 000
<b>Rozdíl celkem [tis. Kč]</b>	<b>5 000</b>	<b>4 000</b>

Z tabulky je viditelný důvod takto vysokého rozdílu mezi roky 2015 a 2016. V roce 2016 jsou tržby vyšší o 5 mil. Kč a osobní náklady nižší o 4 mil. Kč. Ve výsledku je to rozdíl zhruba 9 mil. Kč za účetní období.

<sup>45</sup> MCROY CZECH. Účetní závěrka. 2017.

<sup>46</sup> tamtéž.



### 3.6.5 Shrnutí analýzy ekonomické situace

Vyhodnotit a shrnout ekonomickou situaci společnosti McROY Czech není úplně jednoduché. Společnost má velmi zajímavý průběh výsledku hospodaření. Po stále zhoršující se situaci, kdy výsledek hospodaření stále klesal do záporných čísel, přišel nejlepší rok společnosti, kdy se výsledek hospodaření znatelně přiblížil nulové, tedy nezáporné, hodnotě.

Podstatnou informací v oblasti financování je, že společnost se plně spoléhá na platební schopnost svých klientů a nevyužívá faktoring. Vzhledem k tomu, že společnost je na trhu ještě krátce a zároveň její mzdové náklady rostou dosti rychlým tempem, mohlo by pár neuhrazených nebo i pozdě uhrazených faktur ze strany klientů způsobit komplikaci v cash flow. Společnosti tímto jednáním zvyšuje riziko platební neschopnosti vůči interním zaměstnancům a problémem s cash flow<sup>47</sup>.

Shrnutí silných, slabých stránek a příležitostí, hrozeb je sumarizováno v následující tabulce:

Tab. 3: Shrnutí silných, slabých stránek a hrozeb, příležitostí v oblasti ekonomické situace. <sup>48</sup>

<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
-	Rychle rostoucí interní mzdové náklady
-	Platební neschopnost vůči zaměstnancům
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Rostoucí tržby	Kolísavý hosp. výsledek
Snížení záporného hosp. výsledku	Záporný hosp. výsledek

<sup>47</sup> ÚČETNÍ. Interview. 2017.

<sup>48</sup> Vlastní tvorba.

### 3.7 Analýza „7S“

Model „7S“ byl vytvořen v 70. letech konzultační společností McKinsey. Je to jeden z nástrojů, určený k analýze vnitřního prostředí organizace, který má pomoci v implementaci organizačních změn v analyzovaných společnostech. Model je složen ze sedmi navzájem propojených faktorů začínajících na „S“. Odtud plyne název analýzy „7S“. Níže jsou vyjmenovány jednotlivé faktory modelu:

- **strategie (strategy)** - analyzuje jakými způsoby je dosahováno podnikatelských cílů a jak organizace reaguje na hrozby,
- **struktura (structure)** - organizační rozbor společnosti, ve smyslu zobrazení hierarchických vazeb,
- **systémy (systems)** - analýza prostředků pomocí kterých je organizace řízena,
- **styl práce ve vedení (style)** - pojednává o tom jak management přistupuje k vyskytujícím se problémům, s přihlédnutím na formální a neformální stránku věci, tedy to co je dáno směrnicemi a to jaký je reálný přístup managementu k dané věci,
- **spolupracovníci (staff)** - analýza lidských zdrojů organizace tvořících samotnou strukturu společnosti,
- **schopnosti (skills)** - profesionální úroveň organizace jako celku, nejsou analyzovány individuální profesní schopnosti, ale celkový efekt, který vzniká složením skupiny zaměstnanců,
- **sdílené hodnoty (shared values)** - základní ideje a principy organizace, které jsou zaměstnanci respektovány a jsou s nimi ztotožněni <sup>49</sup>.

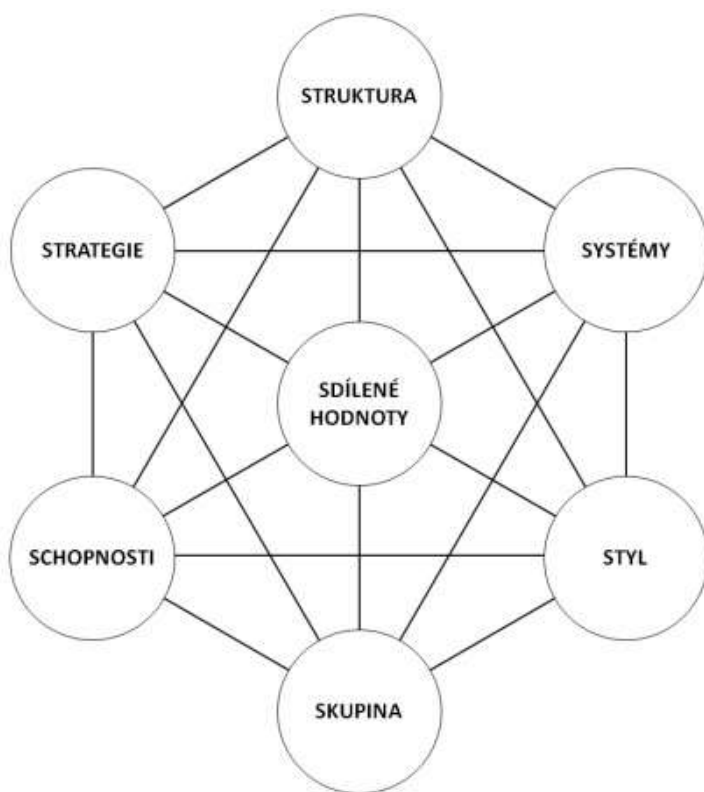
V následujících kapitolách budou podrobně analyzovány jednotlivé „S“ faktory vybrané společnosti McROY Czech, s.r.o.

---

<sup>49</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007, s. 73-75.

Podle T. Mallya jsou všechny zmíněné faktory velmi úzce spjatý, bez ohledu na velikost organizace. V případě, že by se zanedbal jediný faktor, nastala by vysoká pravděpodobnost vzniku řetězové reakce, která by vedla ke zhroucení struktury organizace <sup>50</sup>.

T. Mallya rozlišuje i tzv. měkká a tvrdá S. Rozděluje tedy hmotný stav od mentálního. Hmotnými faktory v 7S modelu jsou první tři části modelu: struktura, strategie a systémy. Jsou to tedy faktory, které jsou viditelné na první pohled a mají fyzickou-hmotnou podstatu. Ve spodní části modelu jsou faktory, které mají spíše kulturní povahu: sdílené hodnoty, schopnosti, styl a skupina <sup>51</sup>.



Obr. 3: Model 7S <sup>52</sup>

<sup>50</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007, s. 73-75.

<sup>51</sup> tamtéž, s. 73-75.

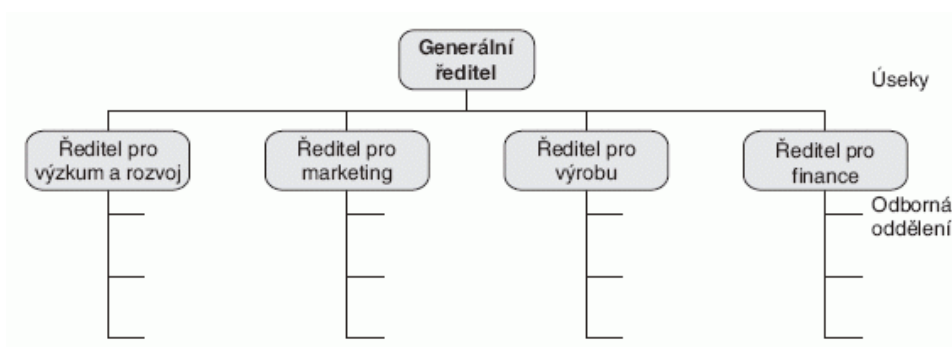
<sup>52</sup> tamtéž, s. 73.

### 3.7.1 1S Struktura

K optimální inovaci mzdového systému je třeba společnost analyzovat i z pohledu celkového personálního obsazení. K této analýze je využit již zmíněný model 7S a rozbor prvního „S“ faktoru – struktura <sup>53</sup>.

#### ■ Organizační struktura

Typ organizační struktury společnosti McROY Czech je: Funkcionálně organizační struktura. Vlastnosti tohoto typu hierarchického uspořádání spočívají v seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku společnosti, řízení ředitelem pro daný úsek.



Obr. 4: Typ funkcionálně organizační struktury. <sup>54</sup>

#### □ **Výhody funkcionálně organizační struktury:**

- stejná kvalifikace uvnitř útvaru usnadňuje výměnu informací,
- dokonalejší koordinace práce v rámci úseku,
- strategické rozhodování, koordinace a kontrola celého úseku ze strany top managementu <sup>55</sup>.

#### □ **Nevýhody funkcionálně organizační struktury:**

- vedoucí úseků se zaměřují pouze na cíle svého úseku,
- příspěvek každého úseku k úspěchu či neúspěchu není vždy očividně zřejmý,
- slabá koordinace mezi úseky <sup>56</sup>.

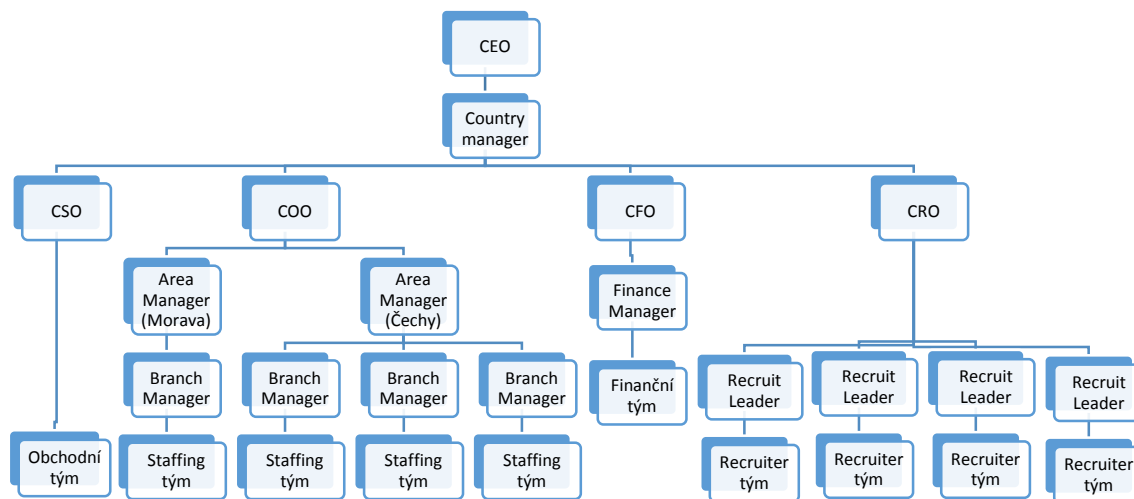
<sup>53</sup> BUSINESSINFO. Typy organizačních struktur a jejich členění. *businessinfo.cz* [online].

<sup>54</sup> tamtéž.

<sup>55</sup> tamtéž.

<sup>56</sup> tamtéž.

Organizační strukturu společnosti McRoy Czech je možné na základě předchozích definic rozdělit na čtyři úseky (obchodní, finanční, staffing a recruiting) a na šest linií.



Obr. 5: Organizační struktura společnosti McROY Czech.<sup>57</sup>

## ■ Rozdělení funkcionálně organizační struktury dle úseků

Toto členění společnosti je odvislé od činností, které jednotlivé úseky zastávají. Pro každý úsek jsou tyto činnosti odlišné a je mezi nimi pouze minimální souvislost. Každé oddělení má svého ředitele a svoji strukturu:

### ☐ **Obchodní úsek**

Přináší společnosti obchod a hledá nové klienty a způsoby poskytující financování společnosti<sup>58</sup>.

### ☐ **Finanční úsek**

Zabezpečuje správu financí a pohledávek, tedy: výplaty mezd, úhradu a tvorbu faktur, platbu DPH, statistiky a finanční bilanci společnosti atp.<sup>59</sup>.

<sup>57</sup> MANAGEMENT SPOLEČNOSTI. *Interview*. 2017.

<sup>58</sup> tamtéž.

<sup>59</sup> tamtéž.

#### ☐ **Staffing úsek**

Je hlavní částí společnosti, kde se tvoří zisk, zaměstnanci jsou vyhledáni personalistou a následně dočasně přiděleni k výrobnímu závodu. Tito pracovníci zůstávají zaměstnanci personální společnosti, s místem výkonu práce u výrobního závodu. Agenturní zaměstnanci, jsou v převážně většině méně kvalifikovanější zaměstnanci např. pracovníci ve výrobě, pomocní pracovníci, svářeči, atp. <sup>60</sup>.

#### ☐ **Recruitingový úsek**

Koncepce vyhledávání, zaměstnávání a odborností pozic oproti staffingovému úseku je diametrálně odlišná. Recruiter vyhledá uchazeče o práci a snaží se ho zákazníkovi, většinou výrobnímu závodu, prodat, takto vyhledaný uchazeč se stává zaměstnancem kmenovým přímo v daném výrobním závodu. Uchazeči vyhledáni recruiterem, jsou v převážné části odborní pracovníci zaměřeni na danou problematiku, např. inženýři, IT specialisti, chemici atp. <sup>61</sup>.

### ■ **Rozdělení funkcionálně organizační struktury dle linií**

Organizaci je možné rozdělit i do šesti, resp. sedmi linií. Těchto šest, s brigádnickými pozicemi sedm, linií tvoří celou strukturu organizace. Čím vyšší horizontální linie, tím vyšší rozhodovací pravomoce a zodpovědnost:

#### ☐ **CEO**

Jinými slovy Chief executive officer, resp. výkonný ředitel obchodní společnosti či jednatel, všechny tyto termíny dávají osobě zastávající tuto funkci veškeré rozhodovací práva, v případě McROY Czech, s.r.o je CEO i majitelem společnosti <sup>62</sup>.

---

<sup>60</sup> MANAGEMENT SPOLEČNOSTI. *Interview*. 2017.

<sup>61</sup> tamtéž.

<sup>62</sup> tamtéž.

#### ☐ **Country manager**

Osoba zastupující celou Českou republiku, podřízena CEO, zodpovídá za fungování ale i rozvoj celé společnosti, střediska podřízená Country managerovi jsou v případě McROYe: CSO za sales, COO za organizační složky resp. celé staffing oddělení, CFO za finance a CRO za recruiting <sup>63</sup>.

#### ☐ **C\*O**

Ředitelé jednotlivých oddělení, zodpovídající se country managerovi popř. CEO, jejich rozhodovací pravomoci jsou převážně v rozpětí jejich ústavů, které zastávají <sup>64</sup>.

#### ☐ **Area manager a finance manager**

- area manager zastupuje svůj „tým“ v oblasti Čech nebo Moravy, area manager pro Čechy vede pobočky v Liberci, Chomutově a Praze, area manager pro Moravu by měl řídit města v lokalitě Moravy, vzhledem k tomu, že doposud není tak silné zastoupení poboček na Moravě a je zde pouze jedna pobočka tak pozici area managera zastupuje branch manager,
- finance manager je na stejné úrovni, jeho pravomoci jsou nadřazené branch managerům a jsou tedy obdobné area managerům <sup>65</sup>.

#### ☐ **Branch manager, finanční tým, recruit leader**

- branch manager je zodpovědný za svoji pobočku resp. za svůj tým v oblasti staffingu, v případě, že se na jedné pobočce nachází oba dva týmy tak branch manager je zodpovědný za staffing tým a recruit leader za svůj tým, jediný rozdíl mezi pravomocemi je ten, že branch manager je zodpovědný za chod pobočky jako takové, tedy: pokladna, výdaje na chod a údržbu pobočky, základní správa automobilů, atp.,

---

<sup>63</sup> MANAGEMENT SPOLEČNOSTI. *Interview*. 2017.

<sup>64</sup> tamtéž.

<sup>65</sup> tamtéž.

- finanční tým je složen z pozic účetních jsou tedy o úroveň výše než pobočkový tým a jejich pravomoce jsou srovnatelné s pravomocemi branch managerů, v ojedinělých případech až area managerů,
- recruit leader zastupuje své pracovníky v oblasti recruitingu, pravomoce jsou na stejné úrovni jako u branch managerů vyjma odpovědnosti za chod pobočky <sup>66</sup>.

#### □ **Staffingový tým, recruiter tým**

- staffingový tým tvoří převážnou část společnosti, tyto řadové pracovníci jsou hybnou silou společnosti, mají ale minimální pravomoce a možnost rozhodování, starají se o své klienty (výrobní závody) a zaměstnance, pracující u jejich klientů, rozdíl mezi pobočkovým týmem a recruiter týmem je v oblasti pravomoci srovnatelný, ve specializaci pozic, na které se zaměřují, jsou ale diametrálně odlišní <sup>67</sup>,
- recruiteri se stejně jako staffing podílí na převážné části zisku, své uchazeče ale pouze vyhledají a následně „prodají“, staffingový tým své pracovníky vyhledá a nadále se o ně stará do doby dokud neukončí svůj pracovní poměr <sup>68</sup>.

#### □ **Brigádníci/stážisti**

Jsou poslední úrovní společnosti. Mají minimální až základní pravomoce, naopak ale nenesou žádnou zodpovědnost za svá rozhodnutí. Brigádníci jsou ve většině případů pomocnou silou staffingovým nebo recruit týmům. Obdobnou pozicí jsou stážisti, kteří svoji náplň práce využijí ve vzdělání <sup>69</sup>.

### **3.7.2 2S Systémy**

Vzhledem k typu společnosti není vyžadována extrémně vysoká úroveň informačních technologií jako například ve výrobních společnostech, kde je standardem systém na kontrolu docházky, systém na sledování produkce a normy vyrobeného množství nebo interní systém zabezpečující fungování celé vnitřní soustavy výrobního závodu např. komunikace s vedením, které komunikuje z druhé strany zeměkoule a zasílání velkých

---

<sup>66</sup> MANAGEMENT SPOLEČNOSTI. *Interview*. 2017.

<sup>67</sup> tamtéž.

<sup>68</sup> tamtéž.

<sup>69</sup> tamtéž.



datových souborů, určené jen osobám oprávněným. I přes to, že je společnost zaměřena pouze na prodej služeb a je stále ještě poměrně mladá, má úroveň IT systému na velmi dobré úrovni <sup>70</sup>.

## ■ Softwarové zázemí

Základem softwarového vybavení je personální databáze, ve které se uchovávají data všech dočasně přidělených zaměstnanců, tedy zaměstnanců, kteří jsou vyhledáváni personalisty z oddělení TH. Na personální databázi je napojen mzdový systém Helios Orange, který na základě personálních dat vypočítává celkové mzdy, od nároku na dovolenou přes odvody státu až po výslednou čistou mzdu, která je vyplacena zaměstnanci. Veškerou komunikaci ať už interní nebo externí zajišťuje standardizovaný program Outlook, dále potom program Skype a intranet Oddělení hledající zaměstnance do kmenového stavu společnosti, již zmíněný recruiting, má taktéž propracovaný databázový systém Job Quick, ulehčující jim každodenní hledání vhodných uchazečů. Tento program však pracuje na zcela odlišném způsobu. Uchovává pouze data ve smyslu životopisu: vzdělání, praxi, kontaktní údaje, atp. a recruiterovi poznámky aby dokázal profil i po čase rychle vyhodnotit, v případě, že se k němu vrátí <sup>71</sup>.

## ■ Datové soubory a přenos dat

Datové soubory a přenos dat tvoří opravdu enormní hodnoty. Aby se vyhovělo standardům, má skupina McROY Group a.s. samostatné IT oddělení, spravující i dceřinou společnost McROY Czech s.r.o. Data jednoho zaměstnance mají kapacitu v řádech desítek MB, a takovýchto zaměstnanců McROY zaměstnává tisíce. Data se samozřejmě musí uchovávat i po rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem. Jedná se tedy o obrovské množství dat, se kterými se pracuje každý den. S patřičnou bezpečností musí být data uchována po několik let, dle platné legislativy dané země <sup>72</sup>.

---

<sup>70</sup> MANAGEMENT SPOLEČNOSTI. *Interview*. 2017.

<sup>71</sup> tamtéž.

<sup>72</sup> tamtéž.

### 3.7.3 3S Strategie

Je mnoho strategií, pomocí kterých je docíleno kýženého cíle. V této práci budou zmíněny především dvě strategie: strategie přístupu k zaměstnancům, resp. kvalita systému odměňování a podniková strategie.

Strategií odměňování zaměstnanců společnosti McROY Czech se bude zabývat samostatná kapitola.

Společnost McROY Czech je personální společností, která svoji hlavní část zisku generuje z dočasného přidělování zaměstnanců do konkrétních výrobních společností. Snaží se tedy o neustálý růst dočasně přidělených zaměstnanců a hledání nových klientů, kterým by své personální aktivity mohla nabídnout a tím pádem zvýšit počet dočasně přidělených zaměstnanců <sup>73</sup>.

Celková strategie společnosti potom spočívá v její byznys-koncepci. Nezaměřuje se pouze na úzkou oblast vyhledávání zaměstnanců, ať už dočasně nebo permanentně přidělených. Poskytuje komplexní personální služby: mzdové poradenství, personální audity, mzdový outsourcing, konference zaměřené na problematiku managementu nebo projekty pomáhající mladým se na pracovním trhu uplatnit <sup>74</sup>.

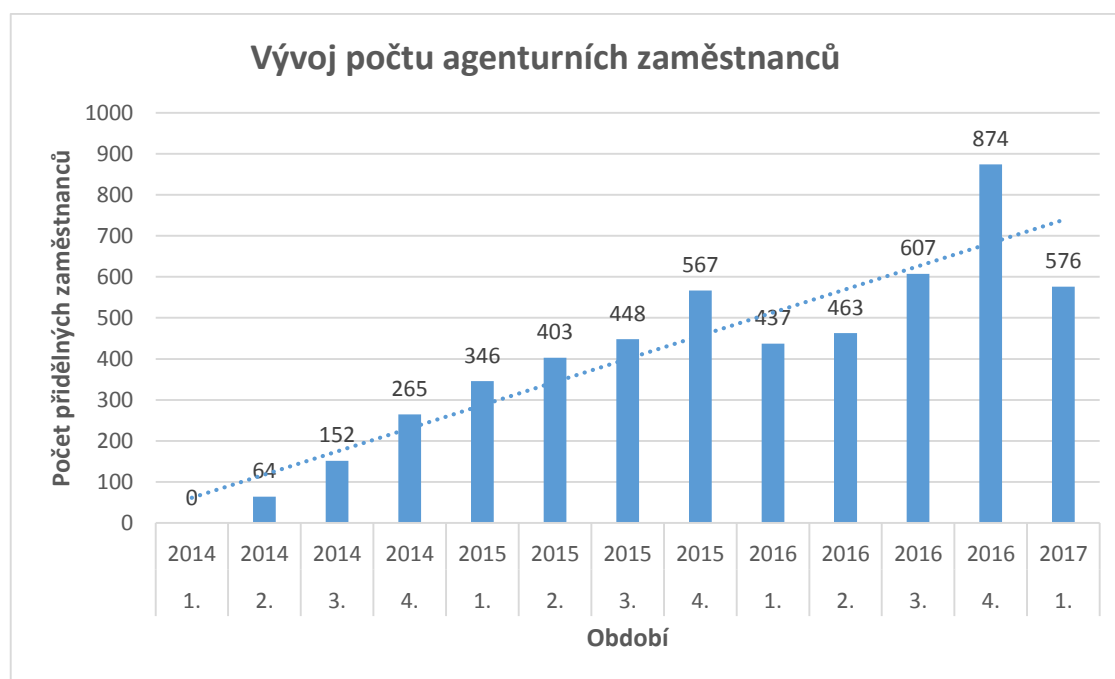
---

<sup>73</sup> MANAGEMENT SPOLEČNOSTI. *Interview*. 2017.

<sup>74</sup> tamtéž.

Grafické znázornění vývoje počtu dočasně přidělených pracovníků jasně ukazuje strategii sezonních pracovníků. Ve dvou ze tří čtvrtých kvartálů došlo vždy k nárůstu dočasně přidělených zaměstnanců a následující kvartál došlo opět ke snížení stavů. Jedná se o sezonní pracovníky, zaměstnané většinou na jeden typ z dohod konaných mimo pracovní poměr, aby pokryli vánoční výkyvy. V roce 2015 a 2016 se jednalo o společnost balící vánoční kolekce a v roce 2016 k tomu přibyl prodejce elektroniky, který potřeboval pracovníky do skladu <sup>75</sup>.

Positivním faktem pro společnost je, že celkový vývoj agenturních zaměstnanců má rostoucí tendenci.



Graf 5: Vývoj počtu agenturních zaměstnanců. <sup>76</sup>

<sup>75</sup> MCROY CZECH. *Interní dokument*. 2017.

<sup>76</sup> tamtéž.

### 3.7.4 4S Spolupracovníci

Tato kapitola se zabývá detailním rozbořem struktury zaměstnanců v roce 2016.

#### ■ Složení zaměstnanců

Následující tabulky popisují složení interních zaměstnanců společnosti McROY Czech dle:

- pozic v organizaci,
- pohlaví,
- věkového zastoupení,
- dosaženého vzdělání.

Tab. 4: Složení zaměstnanců podle pozic k prosinci 2016. <sup>77</sup>

Pracovní struktura	Počet zaměstnanců	Procentuální zastoupení
CEO	1	1 %
Country manager	1	1 %
C*O	5	6 %
Area manager/finanční manager	6	7 %
Branch manager/recruiter leader/finanční tým	11	13 %
Staffing/recruit/sales tým	41	49 %
DPP	19	23 %

Z tabulky je patrné, že převážnou část tvoří řadoví pracovníci šesté úrovně organizační struktury. Organizace je tak v tomto hledisku standardně koncipována, jelikož je hlavní část organizace tvořena strukturou, která je zaměřena na produkci.

Tab. 5: Poměr mužů a žen k prosinci 2016. <sup>78</sup>

Pohlaví	Počet	Procentuální zastoupení
Muž	49	58 %
Žena	35	42 %

Zastoupení mužů a žen je ku prospěchu mužů, rozdíl ale není markantní.

<sup>77</sup> MCROY CZECH. *Interní dokument*. 2017.

<sup>78</sup> tamtéž.

Tab. 6: Věkové zastoupení k prosinci 2016. <sup>79</sup>

Věk	Počet	Procentuální zastoupení
20-30	36	43 %
31-40	24	29 %
41-50	15	18 %
51-60	9	11 %

Dle tabulky je společnost McROY Czech s.r.o dosti mladou společností, více jak 70 % zaměstnanců tvoří zaměstnanci do 40 let a převážnou část tohoto intervalu tvoří zaměstnanci do 30 let, což potvrzuje i průměrný věk zaměstnanců, který je 32 let.

Tab. 7: Zastoupení vzdělání k prosinci 2016. <sup>80</sup>

Vzdělání	Počet	Procentuální zastoupení
Středoškolské	55	65 %
Vyšší odborné	5	6 %
Vysokoškolské	24	29 %

I ve srovnání zastoupeného vzdělání se organizace příliš neodlišuje. Pokud bychom se podívali na srovnání podrobněji, zjistili bychom, že i na vyšších nebo odbornějších pozicích jako jsou: Branch manažeři, Area manažeři, C\*O nebo i odborníci na finančním oddělení, je zastoupení vzdělání převážně středoškolské. Vysvětlením může být, a je, že dotyční potřebnou odbornost získali především praxí v oboru.

<sup>79</sup> MCROY CZECH. *Interní dokument*. 2017.

<sup>80</sup> MANAGEMENT SPOLEČNOSTI. *Interview*. 2017.

## ■ Vývoj počtu zaměstnanců

Vývoj počtu zaměstnanců od založení společnosti do roku 2016 je znázorněn v následující tabulce.

Tab. 8: Vývoj počtu zaměstnanců.<sup>81</sup>

Období	průměrný počet zaměstnanců			% změna
	HPP	Mimo HPP	Celkem	
2013	1	0	1	
2014	16	1	17	1600%
2015	31	3	34	100%
2016	40	6	46	35%

Z tabulky je patrný relativně rychlý růst organizace. Rok 2013 je ale zavádějící a není možné tyto data brát v potaz. Společnost v tomto roce nevyvíjela žádnou ekonomickou aktivitu a spíše se připravovala na svůj podnikatelský start. Celkový počet zainteresovaných osob byl v tomto roce roven jedné osobě, tato osoba byla zároveň majitelem firmy. Společnost zaměstnala v roce 2016 bez mála jeden a půl krát více interních zaměstnanců na hlavní pracovní poměr oproti roku 2014. Takto rychlý růst organizace přináší i znatelný růst mzdových nákladů. Roste i tlak na ředitele úseků a vedoucí pracovníky, protože roste počet pracovníků, kteří jsou podřízenými ředitelům a vedoucím pracovníkům. Kombinace zvyšování mzdových nákladů a růstu tlaku na management organizace zvyšuje i podcenění celkové odměny, tedy takového ohodnocení, které není vyjádřeno pouze penězi, ale i jinými benefity. Benefity jako např. pochvala či individuální jednání ze strany vedoucích a managementu je často podceňováno v případě velkého množství pracovníků - management na to tzv. „nemá čas“, protože musí řešit chod samotné společnosti. Další hrozbou z důvodu rychlé expanze společnosti může být podcenění financování společnosti.

---

<sup>81</sup> MCROY CZECH. *Interní dokument*. 2017.

## ■ Délka pracovního poměru

Níže uvedená tabulka zobrazuje délku zaměstnání u interních zaměstnanců. Délka zaměstnání je rozdělena do intervalů po šesti měsících.

Tab. 9: Délka pracovního poměru v měsících v období 2014 – 2017. <sup>82</sup>

Délka pracovního poměru	Počet zaměstnanců	% zastoupení
<0 až 6>	45	43,27%
(6 až 12>	20	19,23%
(12 až 18>	13	12,50%
(18 až 24>	11	10,58%
(24 až 30>	5	4,81%
(30 až 36>	6	5,77%
(36 až xx>	4	3,85%

Délka zaměstnání je ve společnosti McROY Czech spíše pod republikovým průměrem. Český průměr délky zaměstnání u společností založených po roce 2000 je 5,3 let <sup>83</sup>. Průměrná délka zaměstnání ve společnosti McROY Czech je 11 měsíců.

$$\text{prům. délka zam.} = \frac{\text{celkový počet odprac. měsíců}}{\text{celkový počet zaměstnaných}} = \frac{1160}{104} = 11 \text{ měs.}$$

Je nutné ale brát v potaz celkovou dobu působení společnosti na trhu, která byla založena v roce 2013 a první interní zaměstnanec nastoupil až o rok později. Je tedy pochopitelné, že republikového průměru ani nebylo možné dosáhnout.

## ■ Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace vyjádřená v procentech a absolutních hodnotách je zobrazena v následující tabulce. Fluktuace byla kalkulována v obdobích 2014 až 2016.

Tab. 10: Fluktuace v letech 2014 – 2016. <sup>84</sup>

Období	Míra fluktuace	Průměrný počet zam-ců	Počet ukončených zam-ců
2014	12,12 %	16,5	2
2015	33,13 %	33,2	11
2016	30,77 %	45,5	14

<sup>82</sup> MCROY CZECH. *Interní dokument*. 2017.

<sup>83</sup> HRMONITOR. Délka zaměstnání, *hr-monitor.cz* [online].

<sup>84</sup> MCROY CZECH. *Interní dokument*. 2017.

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet ukončených zaměstnanců daném období}}{\text{průměrný počet zaměstnaných v daném období}} * 100 \quad [\%]$$

Fluktuaci podle CZ-NACE nebylo bohužel možné dohledat. Fluktuace je alespoň srovnána s obory, které trpí fluktuací nejvíce:

- výroba: 18 %,
- media, žurnalistika: 17 %,
- zdravotnictví: 17 %
- administrativa 16 % <sup>85</sup>.

Zobrazené hodnoty a srovnání fluktuace nevypovídají o zcela zdravé organizaci. Alespoň trochu uklidňujícím faktem je, že společnost se dle CZ - NACE řadí do administrativních činností, kde je fluktuace taktéž mezi jednou z nejvyšších. Naopak mezi oblastí s nejstabilnějšími zaměstnanci patří ekonomika, finance, účetnictví, dřevozpracující průmysl a dále pak státní správa a samospráva. Výsledná fluktuace společnosti McROY Czech je ovlivněna i stářím zaměstnanců. Největšími „fluktuanty“ jsou lidé mezi 20 - 26 lety <sup>86</sup>. Ve společnosti McROY Czech pracuje 22 zaměstnanců do 26 let což je 33,4 %, tedy přesně třetina zaměstnanců je v rizikové kategorii, trpící fluktuací nejvíce <sup>87</sup>.

Za zdravou fluktuaci jsou potom považovány hodnoty mezi 5 - 7 % <sup>88</sup>.

---

<sup>85</sup> PERSONALISTA. Trh práce. *personalista.com* [online].

<sup>86</sup> tamtéž

<sup>87</sup> MCROY CZECH. *Interní dokument*. 2017.

<sup>88</sup> HRMONITOR. Fluktuace, *hr-monitor.cz* [online].



## ■ Produktivita práce

Velmi podstatným faktem je, že personální agentura zaměstnává jak kmenové tak i agenturní zaměstnance. V tomto případě agentuře vstupují do mzdových nákladů mzdy kmenových i agenturních zaměstnanců a není možné využít účetní výkazy k výpočtu produktivit, které kalkulují se mzdovými náklady společnosti. Jako alternativa byly v tomto případě použity interní informace z účetního oddělení. Interní data, která jsou použita pro výpočet produktivit, jsou zobrazena, spolu s výslednými produktivitami, v následujících tabulkách.

Dalším podstatným faktem je, že není možné kalkulovat zmíněné produktivity v roce 2013. Společnost již v tomto roce byla uvedena na trh, ale nevyvíjela žádnou ekonomickou aktivitu a spíše se připravovala na svůj podnikatelský start.

Tab. 11: Data pro výpočet produktivit. <sup>89</sup>

Mzdová složka	2014	2015	2016
Hrubá mzda (Kč)	6 065 000	12 237 023	16 056 259
Odvody (Kč)	2 096 609	4 026 337	5 416 854
Superhrubá mzda (Kč)	8 161 610	16 263 360	21 473 113
Tržby (Kč)	45 666 000	114 084 514	118 579 057
HV za běžnou činnost (Kč)	-7 415 000	-12 710 919	-2 424 366
Průměrný počet zaměstnanců	16,5	33,5	45,5

Z tabulky je patrný záporný výsledek hospodaření. Společnosti tedy vznikla ve všech období daňová ztráta. Jakmile se zisk dostane do kladných čísel, je možné uplatnit daňovou ztrátu a snížit tak základ daně. Zisk před zdaněním a po zdanění je tedy totožný. Zisk před zdaněním a po zdanění na pracovníka je také totožný.

---

<sup>89</sup> ÚČETNÍ. Interview. 2017.

Tab. 12: Produktivita práce. <sup>90</sup>

Ukazatel produktivity	2014	2015	2016	2014-2015	2015-2016
Mzdové náklady k tržbám	18%	14%	18%	-20%	27%
Mzdová rentabilita (Kč)	-0,91	-0,78	-0,11	14%	86%
Mzdová produktivita (Kč)	5,6	7,0	5,5	25%	-21%
Produktivita práce z tržeb (Kč/rok)	2 767 636	3 405 508	2 606 133	23%	-23%
Produktivita práce z tržeb (Kč/měs.)	230 636	283 792	217 178	23%	-23%
Zisk na zaměstnance (Kč)	-411 944	-373 851	-51 582	9%	86%
Průměrná hrubá měsíční mzda (Kč)	30 631	30 440	29 407	-1%	-3%

Průměrná hrubá měsíční mzda společnosti McROY Czech výrazně převyšuje průměrnou měsíční hrubou mzdu podle CZ - NACE, která je k roku 2016 - 18 092 Kč. <sup>91</sup>

Tabulka popisuje jednotlivé produktivity práce a znázorňuje procentuální růst mezi roky 2014 - 2015 a 2015 - 2016. Jednotlivé produktivity a jejich stav je vysvětlen dále.

$$\text{mzdové náklady k tržbám} = \frac{\text{mzdové náklady}}{\text{tržby}} * 100 \quad [\%]$$

Ukazatel mzdových nákladů k tržbám udává, jakou procentuální část tvoří mzdové náklady z tržeb <sup>92</sup>.

$$\text{mzdová produktivita} = \frac{\text{tržby}}{\text{mzdové náklady}} \quad [\text{index}]$$

Indexový ukazatel mzdové produktivity udává, kolik korun tržeb připadá na jednu korunu mzdových nákladů. Růstová tendence je pozitivním vývojem. Což v případě společnosti McROY Czech bohužel splněno není <sup>93</sup>.

<sup>90</sup> MCROY CZECH. Účetní závěrka. 2017.

<sup>91</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Mzdy, náklady práce - časové řady. [czso.cz](http://czso.cz) [online].

<sup>92</sup> BILANA. Produktivita práce. [bilana.cz](http://bilana.cz) [online].

<sup>93</sup> tamtéž.

$$\text{mzdová rentabilita} = \frac{\text{HV za běžnou činnost}}{\text{mzdové náklady}} \quad [\text{index}]$$

Indexový ukazatel mzdové rentability udává, kolik korun zisku připadá na jednu korunu mzdových nákladů. Růstová tendence je pozitivním vývojem. Což v případě společnosti McROY Czech splněno je, bohužel se ale růst pohybuje stále v záporných hodnotách <sup>94</sup>.

$$\text{produktivita práce z tržeb (rok)} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} \quad [\text{kč}]$$

$$\text{produktivita práce z tržeb (měsíc)} = \frac{\frac{\text{tržby}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}}}{12} \quad [\text{kč}]$$

Ukazatel udává, výši tržeb na jednoho zaměstnance za rok. Pozitivní je růst ukazatele v časové řadě. Pro větší přehlednost je vhodné zmínit i produktivitu práce z tržeb za měsíc. V případě prvního ukazatele je splněn růst hodnot. Bohužel ale v případě měsíční produktivity práce z tržeb hodnoty výrazně klesají. Tento stav pro společnost není dlouhodobě přijatelný <sup>95</sup>.

$$\text{Zisk na zaměstnance} = \frac{\text{HV za běžnou činnost}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} \quad [\text{kč}]$$

Ukazatel udává, jak vysoký podíl HV za běžnou činnost připadá na 1 zaměstnance. Pozitivní je růst ukazatele. V případě tohoto ukazatele je možné hovořit o rostoucí tendenci, zároveň je ale nutné zmínit, že tendence je sice růstová, ale stále v záporných hodnotách <sup>96</sup>.

---

<sup>94</sup> BILANA. Produktivita práce. *Bilana.cz* [online].

<sup>95</sup> tamtéž.

<sup>96</sup> tamtéž.

$$\text{průměrná měsíční mzda} = \frac{\text{průměrné měsíční mzdové náklady}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad [\text{tis. Kč}]$$

Tato hodnota odpovídá průměrné hrubé mzdě zaměstnance. Positivním vývojem je růst hodnot, což ani v tomto případě bohužel není splněno <sup>97</sup>. Společnost má ale průměrnou mzdu tak vysokou, oproti průměru podle CZ – NACE, že ani negativní vývoj není úplně problematickým.

## ■ Pracovní neschopnost

Průměrné procento pracovní neschopnosti společnosti McROY Czech je zmíněno a srovnáno v následující tabulce spolu s průměrnou pracovní neschopností v ČR, v Jihomoravském kraji, v podnicích s podobnou velikostí a podle CZ - NACE.

Tab. 13: Průměrné procento pracovní neschopnosti zaměstnanců v roce 2016 (zpracováno na základě dat ze mzdové účtárny a dat z ČSÚ)<sup>98</sup>

	Celkem v %
McROY Czech	2,26%
Česká Republika	4,45 %
Jihomoravský kraj	4,50 %
Velikost společnosti (50 - 99)	4,60 %
CZ - NACE	5,23 %

Z tabulky je zřejmá nízká pracovní neschopnost vyskytující se ve společnosti McROY Czech. Nízká pracovní neschopnost je do určité míry zkreslena i dovolenými, homeoffice nebo sickday. Mnoho zaměstnanců řeší krátkou pracovní neschopnost nebo virózu právě dovolenou, homeofficem nebo sickdayem. U mnohých zaměstnanců je pracovní neschopnost řešena, resp. neřešena, což znamená, že do práce jednoduše chodí i přes nemoc <sup>99</sup>.

Důvod, proč je tato situace ze strany zaměstnanců takto řešena, je v proplacení pracovní neschopnosti. První tři dny si zaměstnanci hradí sami. U krátkodobé pracovní neschopnosti, většinou zapříčiněné virózou trvající zhruba týden, se zaměstnancům ani nevyplatí být na pracovní neschopnosti <sup>100</sup>.

<sup>97</sup> BILANA. Produktivita práce. *bilana.cz* [online].

<sup>98</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz - za rok 2016. [online].

<sup>99</sup> MANAGEMENT SPOLEČNOSTI. *Interview*. 2017.

<sup>100</sup> tamtéž.

### 3.7.5 5S Sdílené hodnoty

V případě sdílených hodnot je kladen velký důraz na kvalitu poskytovaných služeb. Sdílené hodnoty jsou tedy úzce spjaty se schopnostmi zaměstnanců. Interně se organizace snaží udržet otevřenou firemní kulturu. Zaměstnanci tedy nemají problém říct cokoliv komukoliv, samozřejmě v mezích normy. Dalšími důležitými interními hodnotami jsou důvěra, zodpovědnost, spolehlivost a pracovní angažovanost <sup>101</sup>.

### 3.7.6 6S Styl řízení

Styl řízení byl nastíněn již v kapitole *1S Struktura*. Struktura společnosti je funkcionálně organizační. Top management společnosti řídí úseky s pomocí ředitelů zodpovědných za svůj úsek a to relativně nezvyklým participativní způsobem. Rozhodnutí ale i zodpovědnost ve větší míře přenechává svým podřízeným a snaží se jím být spíše teoretickou oporou v případě, že by ji potřebovali. Vždy ale platí, že rozhodující je názor Country managera popř. CEO <sup>102</sup>.

### 3.7.7 7S Schopnosti

Společnost si zakládá na vysoké profesionalitě a proklientském přístupu. Je nutné zmínit, že v tomto případě jsou dva typy klientů: výrobní závody a pracovníci hledání do výrobních závodů. V případě, že zaměstnanec nezná určitou legislativní problematiku ve většině případů má k dispozici nadřízeného nebo kolegu „na telefonu“, který je schopný mu poradit. V případě, že nastupuje nový zaměstnanec, požadavky na jeho schopnosti jsou upraveny vnitřní směrníci. Nepísaným pravidlem při výběru nových interních zaměstnanců je, že praxe má značnou výhodu před dosaženým vzděláním. Bohužel poněkud negativním faktem je, že společnost už neklade tak velký důraz na zvyšování odborných vědomostí svých zaměstnanců, např. externími školeními atp. Školení, která jsou dostupná, jsou pouze interní, což znamená, že zaměstnanci školí své kolegy na různých meetinzích <sup>103</sup>.

---

<sup>101</sup> MANAGEMENT SPOLEČNOSTI. *Interview*. 2017.

<sup>102</sup> tamtéž.

<sup>103</sup> tamtéž.

### 3.7.8 Shrnutí analýzy „7S“

Následující kapitola pojednává o silných, slabých stránkách a příležitostech, hrozeb společnosti. Výsledné hodnocení vychází z dat, které v této kapitole byly analyzovány pomocí „7S“ analýzy.

Silné, slabé stránky a příležitosti, hrozby vycházející ze „7S“ analýzy jsou následující:

Tab. 14: Shrnutí silných, slabých stránek a příležitostí, hrozeb v oblasti 7S analýzy.<sup>104</sup>

<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
-	Podcenění financování
-	Ztráta zaměstnanců
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Nastavení organizační struktury usnadňuje výměnu informací	Slabá koordinace mezi úseky
Nastavení organizační struktury umožňuje dokonalejší koordinaci v rámci úseků	Krátká průměrná délka zaměstnání
Propracovaný informační systém	Klesající produktivita práce z tržeb
Otevřená firemní kultura a přátelský kolektiv	Nedostatečná péče o zaměstnance
Vysoká profesionalita a proklientský přístup zaměstnanců	Klesající mzdová produktivita
Profesionalita zaměstnanců	-
Nízké procento pracovní neschopnosti	-
Vysoká průměrná mzda společnosti	-

---

<sup>104</sup> Vlastní tvorba

### 3.8 Analýza systému odměňování společnosti

Aby bylo možné systém odměňování analyzovat, je nutné se s ním prvně seznámit. Následná analýza systému odměňování je založena na rozdělení dílčích benefitů podle definice M. Armstronga, který definuje problematiku odměňování jako celkovou odměnu.

Společnost nemá zřízen vnitřní předpis, který by striktně určoval výši mzdy náležící každému zaměstnanci nebo skupině zaměstnanců. Směrnicemi jsou upraveny pouze benefity a nenárokové složky. Výši základní mzdy tedy určuje ředitel úseku v kooperaci s Country managerem.

Pro připomenutí uved'me, že celková odměna se podle M. Armstronga skládá z:

- **peněžních odměn:** základní mzda, zásluhová odměna, nenárokové složky mzdy, dlouhodobé pobídky, akcie, podíly na zisku,
- **zaměstnaneckých výhod:** důchody, dovolená, zdravotní péče, jiné funkční výhody, flexibilita,
- **vzdělávání a rozvoje:** vzdělávání a rozvoj na pracovišti, řízení pracovního výkonu, rozvoj kariéry,
- **pracovního prostředí:** styl a kvalita vedení, uznání, úspěch, vytváření pracovních míst a rolí, odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, kvalita pracovního života, rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem, řízení talentů <sup>105</sup>.

#### 3.8.1 Peněžní odměny

První definovanou částí jsou **peněžní odměny**. V případě společnosti jsou peněžními odměnami:

- základní mzda,
- nenárokové složky mzdy <sup>106</sup>.

---

<sup>105</sup> ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2009, s. 44.

<sup>106</sup> MCROY CZECH. *Interní dokument*. 2017, s. 1.

## ■ Základní mzda

Výše základní mzdy se liší dle regionů, délky praxe, zkušeností a úseku, na kterém zaměstnanec pracuje. Danými úseky jsou:

- obchodní: nižší základní mzda/ vyšší nenárokové složky,
- finanční: vyšší základní mzda/ nižší nenárokové složky,
- staffing: poměr základní mzda vs. nenároková složka je vyrovnaný,
- recruiting: nižší základní mzda/ vyšší nenárokové složky <sup>107</sup>.

V každém úseku je základní mzda rozdělena dle určitých parametrů. Důvod rozdílného nastavení je právě ve snaze maximalizovat motivaci zaměstnance a zároveň jeho profitabilitu. Je zřejmé, že úsek, který musí být aktivní v hledání nového byznysu, má základní mzdu nastavenou zcela odlišně než finanční úsek, který je v tomto směru zcela pasivní. Kupříkladu obchodní oddělení má nižší základní mzdu, ale vyšší nenárokové složky mzdy, které jej motivují k neustálé akvizici nových klientů. Naopak nenárokové složky finančního oddělení jsou spíše zanedbatelné a na konečné výši mzdy se podílí převážně základní mzda <sup>108</sup>.

V případě zaměření se na výši samotné základní mzdy je průměrná mzda ve společnosti McROY Czech oproti srovnání s CZ - NACE velmi nadprůměrná <sup>109</sup>.

---

<sup>107</sup> ÚČETNÍ. *Interview*. 2017.

<sup>108</sup> MANAGEMENT SPOLEČNOSTI. *Interview*. 2017.

<sup>109</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Mzdy, náklady práce - časové řady. *czso.cz* [online].



## ■ Nenároková složka mzdy

Nenárokové složky mzdy jsou určeny interními směrnicemi, ve kterých je přesně uvedeno, jací zaměstnanci úseku mají nárok na nenárokovou složku mzdy a také její výši.

Nenárokové složky mzdy společnost dělí na:

- osobní ohodnocení: vypláceno měsíčně,
- bonusy: vypláceny kvartálně,
- mimořádné odměny: vypláceny kvartálně,
- podíl na zisku: vyplácen ročně <sup>110</sup>.

### □ Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení je uvedeno v pracovní smlouvě každého jednotlivého zaměstnance. Tato ohodnocení jsou ve výši 0 - 5000 Kč. Jeho vyplácení je závislé na kvalitě odvedené práce a současně na uvážení vedoucího daného zaměstnance <sup>111</sup>.

### □ Bonusy

Ohodnocení bonusovým systémem je odvislé od pozice, úseku a kvartálního plnění stanoveného budgetu. Jeho podoba vypadá následovně:

*Area manager* - bonusy pro tuto pozici jsou podmíněny kvartálním plněním předepsaného budgetu minimálně na 100%. Výše výsledného bonusu je určena procentuálně z čisté marže na pobočku za kvartál. Výše procentuálních bonusů jsou následující:

- plnění budgetu 100 - 109,9 % = 6 % EAT pobočky,
- plnění budgetu 110 – 119,9 % = 7 % EAT pobočky,
- plnění budgetu 120 – a více % = 7,5 % EAT pobočky <sup>112</sup>.

Pokud plnění klesne pod 80 % budgetu, bude (80 % - reálný výsledek EAT) odečteno od plnění následujícího kvartálu <sup>113</sup>.

---

<sup>110</sup> MCROY CZECH. *Interní dokument*. 2017, s. 1.

<sup>111</sup> tamtéž, s. 1.

<sup>112</sup> tamtéž, s. 1.

<sup>113</sup> tamtéž, s. 1.

**Job manager** - bonusy pro tuto pozici jsou podmíněny kvartálním plněním předepsaného budgetu minimálně na 100 %. Výše výsledného bonusu je určena procentuálně z čisté marže za klienty, o které Job manager pečuje, za kvartál. Výše procentuálních bonusů jsou následující:

- plnění budgetu 100 – 109,9 % = 3 % EAT jím servisovaných klientů,
- plnění budgetu 110 – 119,9 % = 4 % EAT jím servisovaných klientů,
- plnění budgetu 120 – a více % = 4,5 % EAT jím servisovaných klientů <sup>114</sup>.

Pokud plnění klesne pod 80 % BGT bude (80 % - reálný výsledek EAT) odečteno od plnění následujícího kvartálu <sup>115</sup>.

**Business development manager** - Obchodní zástupci jsou ohodnoceni na základě nového byznysu, který donesou. Výsledná výše bonusu je opět určena procentuálně, nikoliv ale z plnění pobočky či klientského servisu ale z konkrétní zakázky, kterou přinesli. Nevýhoda tohoto systému odměňování spočívá v přímé závislosti na plnění zakázky Job managerem. Výše bonusu pro obchodního zástupce se tedy odvíjí od aktivity Job managera, který zakázku servisuje. Procentuální výše bonusů pro Business development managera jsou následující:

- 8 % první dva měsíce zakázky,
- 6 % třetí a čtvrtý měsíc zakázky,
- 4 % pátý a šestý měsíc zakázky <sup>116</sup>.

**Researcher** - bonus je definován jako odměna 1500 CZK / 55 EUR za každého doporučeného kandidáta, který u klienta nastoupí a vydrží přes garanční období, kterým je zpravidla jeden až tři měsíce <sup>117</sup>.

---

<sup>114</sup> MCROY CZECH. *Interní dokument*. 2017, s. 2.

<sup>115</sup> tamtéž, s. 2.

<sup>116</sup> tamtéž, s. 2

<sup>117</sup> tamtéž, s. 3

**Recruitment manager** - při splnění má Recruitment manager nárok na následující bonus z byznysu, který sám přinese / nasmlouvá a zároveň tuto zakázku naplní, tím, že do společnosti doporučí vhodného zaměstnance, který nastoupí a vydrží garanční období, které se opět pohybuje mezi jedním až třemi měsíci. Výše bonusu se kalkuluje a vyplácí kvartálně a jeho procentuální výpočet je následující:

- 6 % z částky do 250.000 CZK,
- 8 % z částky 250.001 až 450.000 CZK,
- 10 % z částky 450.001 až 600.000 CZK,
- 12 % z částky 600.001 až 999.999 CZK,
- 15 % z částky 1.000.000 a víc CZK <sup>118</sup>.

**Chief Recruitment Officer / Team Leader** - má zároveň nárok na plnění z celkové produkce jeho týmu ve výši:

- plnění budgetu 90 - 99,9 % = 1 % pobočkou servisovaných klientů,
- plnění budgetu 100 - 109,9 % = 2 % pobočkou servisovaných klientů,
- plnění budgetu 110 - a více % = 3 % pobočkou servisovaných klientů <sup>119</sup>.

#### ☐ **Mimořádná odměna**

Mimořádnou odměnu, kterémukoliv pracovníkovi za mimořádný výkon či přínos uděluje Country manager na návrh COO. Tato mimořádná odměna se vyplácí vždy kvartálně současně s bonusy. Druhým způsobem může být přenesení Area managerovi části provize na konkrétního zaměstnance <sup>120</sup>.

#### ☐ **Podíl na zisku**

Podíl na zisku je bonusovou složkou, na kterou řadový zaměstnanec bohužel nikdy nedosáhne. Nárok na podíly na zisku má pouze top management, konkrétně od Country Managerů výš <sup>121</sup>.

---

<sup>118</sup> MCROY CZECH. *Interní dokument*. 2017, s. 3.

<sup>119</sup> tamtéž, s. 3.

<sup>120</sup> tamtéž, s. 3.

<sup>121</sup> tamtéž, s. 3.

### 3.8.2 Zaměstnanecké výhody

M. Armstrong druhou kategorii celkové odměny definuje jako: **zaměstnanecké výhody**, kterými jsou:

- důchody,
- dovolená,
- zdravotní péče,
- jiné funkční výhody,
- flexibilita <sup>122</sup>.

#### ■ Důchody

Benefit „důchody“ v této souvislosti jsou chápány jako nadstandardní „odchodné“ bývalým zaměstnancům zaměstnavatele, kteří u něj pracovali do odchodu do starobního nebo invalidního důchodu a byly organizaci věrní až do své penze. V tomto typu zaměstnaneckých výhod bohužel McROY zaostává. Což je ale zcela logické, společnost, která je na trhu čtyři roky má velmi vysokou pravděpodobnost, že nezaměstná žádného interního zaměstnance, který by měl odejít z pracovního poměru do důchodu <sup>123</sup>.

#### ■ Dovolená

Dovolená je motivačním nástrojem, který je ze zákona daný, resp. jeho minimální délka, jenž nesmí být kratší než 4 týdny u osmi hodinových provozů. Jedním z častých benefitů je dovolená v délce pěti týdnů, což znamená o týden více než je zákonné minimum. Společnost McROY nastavila délku dovolené v zákonném minimu. V tomto případě tedy není možné definovat dovolenou jako nadstandardní benefit <sup>124</sup>.

---

<sup>122</sup> ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2009, s. 44.

<sup>123</sup> ÚČETNÍ. *Interview*. 2017.

<sup>124</sup> MCROY CZECH. *Interní dokument*. 2017, s. 4.

## ■ Zdravotní péče

Zdravotní péče je benefit, který společnost postrádá. Vzhledem k faktu, že práce je psychicky jedna z náročnějších, by bylo vhodné benefit zavést <sup>125</sup>.

## ■ Jiné funkční výhody

Společnost poskytuje benefity nezbytně nutné, což znamená, že žádné nadstandardní funkční výhody zaměstnancům nevznikají. Důvod proč společnost nastavila tuto strategii je jednoduchý, společnost je na trhu stále nováčkem a svým způsobem startaupem, což znamená, že nebude poskytovat jiné benefity než nezbytně nutné. Každý benefit vstupuje do nákladů a každý náklad je pro začínající organizace zbytečně zatěžující položkou <sup>126</sup>.

## ■ Flexibilita

Flexibilitu jako benefit je možné chápat vícero způsoby, např. flexibilitu v přístupu vedení, flexibilitu v pracovní době apod. Tato práce blíže specifikuje flexibilitu pracovní doby a další benefit, který plyne z flexibility tzv. home office a sick day <sup>127</sup>.

### □ Pružnost pracovní doby

Společnost McROY Czech má převážně pružnou pracovní dobu. Některá střediska mají absolutní, jiná omezenou pružnost pracovní doby. Konkrétně středisko recruiterů má absolutní pružnost pracovní doby, jelikož jsou schopni v některých případech vést skype pohovory i z domu. Finanční účetní, mzdové účetní a středisko zaměřené na dočasně přidělené pracovníky má už pružnost pracovní doby omezenou, protože je nutné komunikovat se státními úřady nebo být k dispozici dočasně přiděleným zaměstnancům, kteří potřebují administrativně zabezpečit příslušná potvrzení. <sup>128</sup>

---

<sup>125</sup> ÚČETNÍ. Interview. 2017.

<sup>126</sup> tamtéž.

<sup>127</sup> tamtéž.

<sup>128</sup> tamtéž.

V případě zaměření se na pracovní dobu jako na benefit je možné ji klasifikovat jako zvláštní formou systému odměňování. Tedy něco co má zaměstnance pozitivně motivovat. Ne vždy je ale možné tvrdit, že pružná pracovní doba je nástrojem, kterým jsou zaměstnanci motivováni. Mnoho společností uvádí pružnou pracovní dobu jako benefit. Největší zastoupení pružné pracovní doby je u zaměstnání, kde není důležitý postup, ale výsledek práce. Ve většině případů je dopad tohoto benefitu takový, že zaměstnanci chodí do práce i v sobotu, v neděli nebo pracují do půlnoci, aby dokončili zadaný úkol, a v tomto případě rozhodně není možné mluvit o pružné pracovní době jako o benefitu.

#### □ Homeoffice a sickday

Tyto dva benefity jsou odměnou pro zaměstnance, kteří potřebují jednou za čas pracovat z domu nebo jsou indisponováni krátkodobou virózou a nechtějí jít na pracovní neschopnost, která by se jim v případě krátké pracovní neschopnosti ani nevyplatila. Společnost McROY Czech v současné době poskytuje tři homeoffice a tři sickdaye. Což znamená, že zaměstnanec může zůstat tři pracovní dny v roce doma a pracovat z domu. V případě, že zaměstnanci je nevolno, z jakéhokoliv důvodu, může využít tři sickday v roce. V případě využití sickday není třeba prokazovat svoji pracovní neschopnost potvrzením od lékaře či neschopenkou <sup>129</sup>.

### 3.8.3 Vzdělávání a rozvoj

Třetí část celkové odměny je tvořena **vzděláváním a rozvojem**. Odměny jsou specifické svoji nehmotnou formou. Jsou to odměny založené především na vztazích a vzájemným přístupem mezi zaměstnanci. Předposlední část tvořící celek celkové odměny zahrnuje odměny typu:

- vzdělávání a rozvoj na pracovišti,
- vzdělávání a výcvik,
- řízení pracovního výkonu,
- rozvoj kariéry<sup>130</sup>.

---

<sup>129</sup> MCROY CZECH. *Interní dokument*. 2017, s. 8.

<sup>130</sup> MANAGEMENT SPOLEČNOSTI. Interview. 2017.

## ■ **Vzdělávání a rozvoj pracovníků na pracovišti**

Pro společnost finančně méně náročný benefit. Vzhledem k nehmotné povaze této odměny nebylo možné zcela jednoduše říct, zda tímto benefitem společnost disponovala či nikoli. Firemní kultura společnosti byla otevřená a přátelská, což znamená, že informace se mezi pracovníky sdíleli zcela bez problému. Limitujícím faktorem u tohoto benefitu byl ale nedostatek času na pracovišti k nabytí nových znalostí <sup>131</sup>.

## ■ **Vzdělávání a výcvik**

Pro společnost finančně náročnější druh odměny. Externí školení byla drahá, zaměstnanci se tedy v případě nedostatku vědomostí museli „doučit“ navzájem nebo si informace dohledat. Byl to bohužel jeden z benefitů, který společnost postrádala <sup>132</sup>.

## ■ **Řízení pracovního výkonu**

Benefit, který byl čistě v režii řídicích pracovníků, a nebylo možné ho plošně hodnotit. Z osobní zkušenosti mohu potvrdit, vysokou úroveň této nehmotné odměny. Většina vedoucích je schopna namotivovat své podřízené kolegy. Stanovují se úkoly a cíle na další období. V průběhu období a především po něm se hodnotí výsledná cesta a je poskytnuta zpětná vazba k úkolům a cílům, které byly zadány minulé období. Stanovují se kroky k odstranění problémů a ke zlepšení pracovních výkonů <sup>133</sup>.

## ■ **Rozvoj kariéry**

Z pohledu společnosti bylo velmi pozitivně přistupováno k zaměstnávání brigádníků, popř. stážistů. Pokud dotyčný brigádník měl zájem, bylo mu umožněno se kariérně posunout. Tato proaktivita a přístup v rozvoji kariéry ale klesal s rostoucí pozicí zaměstnance a vyšší pozice už spíše stagnovaly. Za stagnaci vyšších pozic mohla velikost

---

<sup>131</sup> MANAGEMENT SPOLEČNOSTI. Interview. 2017.

<sup>132</sup> tamtéž.

<sup>133</sup> tamtéž.

společnosti, jelikož s rostoucí pozicí rapidně klesal počet řídicích pracovníků a tím pádem i potenciál ke kariérnímu růstu <sup>134</sup>.

### 3.8.4 Pracovní prostředí

Poslední částí celkové odměny je kategorie **pracovní prostředí**. Tento typ odměny je opět tvořen dílčími odměnami. Těmi hlavními jsou:

- základní hodnoty organizace,
- styl a kvalita vedení,
- právo pracovníků se vyjádřit,
- smysluplná práce,
- kvalita pracovního života <sup>135</sup>.

#### ■ Základní hodnoty organizace

Základní hodnoty organizace byly pro zakladatele společnosti ale i management organizace jednou z velmi podstatných věcí <sup>136</sup>.

#### ■ Styl a kvalita vedení

Typ odměny, jejíž finanční náklady jsou minimální a kvalita benefitu se odvíjí od samotného přístupu vedení k podřízeným pracovníkům. Pro správné hodnocení odměny by bylo třeba ji rozdělit na jednotlivá střediska, lokality, resp. pobočky. Bylo by ale zbytečně zdlouhavé hodnotit každé středisko a pobočku zvlášť. Styl a kvalita řízení brněnské pobočky byl nadstandardní. Pokud bychom zprůměrovali jednotlivá střediska a lokality, celkový výstup by byl také kladný <sup>137</sup>.

#### ■ Právo pracovníků se vyjádřit

Odměna, která je založena na vazbách mezi jednotlivými pracovníky nezávisle na hierarchickém postavení. Firemní kultura byla otevřená a z převážné většiny přátelská.

---

<sup>134</sup> MANAGEMENT SPOLEČNOSTI. *Interview*. 2017.

<sup>135</sup> ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2009, s. 44.

<sup>136</sup> MANAGEMENT SPOLEČNOSTI. *Interview*. 2017.

<sup>137</sup> tamtéž.



Právo sdělit svůj názor ať už negativní či pozitivní bylo zcela umožněno, samozřejmě v mezích profesionality, úcty a slušnosti <sup>138</sup>.

### ■ Smysluplná práce

Typ odměny, který je relativní a opět ho nelze zcela jednoznačně určit. Celkový výstup byl ale z mého hlediska pozitivní. Práce, která pomáhá jiným lidem najít uplatnění je smysluplná. Práce na samotném pracovišti měla také svůj řád a smysluplnost <sup>139</sup>.

### ■ Kvalita pracovního života

Je evidentní, že kvalita pracovního života je ovlivňována mnoha faktory: kolektiv, pracovní prostředí, pracovní pomůcky, čas na regeneraci atp. Opět je tento typ odměny hodnocen pouze z pohledu brněnské pobočky. Kolektiv na brněnské pobočce, jak již bylo zmíněno, byl hodnocen velmi kladně. Pracovní pomůcky jsou hodnoceny průměrně. První kancelář, ve které brněnská pobočka působila je hodnocena jako podprůměrná - nedostatek denního světla, nemožnost otevřít si okna, pobočka situována do hlavní silnice minimální možnost se stravovat externě. Hodnocení druhé pobočky kam se společnost přestěhovala před rokem už je zcela odlišné, velmi pozitivní - dostatek světla, pobočka situována pouze v pěší zóně, dostatek oken, mnoho příležitostí se stravovat externě, poblíž parku <sup>140</sup>.

---

<sup>138</sup> MANAGEMENT SPOLEČNOSTI. *Interview*. 2017.

<sup>139</sup> tamtéž.

<sup>140</sup> tamtéž.

### 3.8.5 Shrnutí analýzy systému odměňování

Po základním rozboru a seznámení se se systémem odměňování je možné shrnout tuto kapitolu následovně:

Tab. 15: Příležitosti, hrozby, silné, slabé stránky systému odměňování <sup>141</sup>

<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
-	Lepší nabídka zaměstnaneckých výhod u konkurence
-	Větší riziko přepracovanosti z důvodu flexibilní pracovní doby
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Existence variabilních složek	Absence mzdového předpisu
Nadprůměrné mzdy dle CZ-NACE	Nedostatek zaměstnaneckých výhod
Propracovaný systém variabilních složek	Nedostatečný rozvoj zaměstnanců v oblasti legislativy
Existence home office	Psychická náročnost
Existence sick day	-
Odbornost vedoucích zaměstnanců	-
Kvalitní pracovní prostředí	-
Otevřená firemní kultura	-
Smysluplnost práce	-

---

<sup>141</sup> Vlastní tvorba

### **3.9 Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a celkové spokojenosti**

V této kapitole je zhodnocen systém odměňování jako celek. Tak jak je vnímán samotnými zaměstnanci. Analýza probíhala na základě dvou dotazníkových šetření. První dotazníkové šetření se zaměřovalo pouze na spokojenost s odměňováním. Druhé dotazníkové šetření řešilo celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti.

#### **3.9.1 Analýza spokojenosti zaměstnanců s odměňováním ve společnosti**

Spokojenost zaměstnanců s odměňováním je zhodnocena pomocí váženého průměru. Zaměstnanci společnosti přiřadili dílčím odměnám, které tvoří celkovou odměnu, váhu a hodnocení dílčího benefitu. Dotazník vyplnilo celkem 36 zaměstnanců z celkového počtu 62 zaměstnanců, což znamená bezmála 60 % návratnost. Dotazníky byly rozdávány v průběhu prvního kvartálu roku 2017, konečný termín pro vyplnění, resp. odevzdání dotazníků byl do 30. 4. 2017. Podoba dotazníku je součástí této práce a je uvedena v přílohách.

Hodnocení spokojenosti s odměňováním je založeno na základě následující stupnice:

##### **Klasifikace váhy dílčího benefitu:**

- 0,2 - zanedbatelná váha,
- 0,4 - nízká váha,
- 0,6 - průměrná váha,
- 0,8 - znatelná váha,
- 1,0 - vysoká váha.

### Klasifikace hodnocení dílčího benefitu:

- 1 - s benefitem jsem velmi spokojený,
- 2 - s benefitem jsem spokojený,
- 3 - benefit je přijatelný,
- 4 - benefit potřebuje výraznou změnu, nejsem spokojený,
- 5 - s benefitem jsem velmi nespokojený.

Tab. 16: Vyhodnocení celkové odměny <sup>142</sup>

Druh odměny	Typ odměny	Průměrná váha benefitu	Průměrná spokojenost s benefitem	Vážený průměr jednotlivých odměn
Peněžní odměny	Základní mzda	0,8	2	2,4
	Peněžní bonusy	0,6	3	
Zaměstnanecké výhody	Dovolená	0,8	3	3,3
	Zdravotní péče	0,4	5	
	Jiné funkční výhody (jiné benefity)	0,6	4	
	Flexibilita	0,6	2	
Vzdělávání a rozvoj	Vzdělávání a rozvoj na pracovišti	0,6	3	3,0
	Vzdělávání a výcvik	0,8	4	
	Řízení pracovního výkonu	0,8	2	
	Rozvoj kariéry	0,6	3	
Pracovní prostředí	Základní hodnoty org.	0,6	2	2,3
	Styl a kvalita vedení	0,8	2	
	Právo se vyjádřit	0,4	2	
	Smysluplnost práce	0,8	2	
	Rovnováha mezi prac. a os. živ.	0,6	3	
	Kvalita pracovního života	0,6	3	
CELKOVÉ HODNOCENÍ (vážený průměr)			2,8	

Dle vypracovaného hodnocení celkové odměny, je možné říct, že interní zaměstnanci vnímají odměňování ve společnosti spíše průměrně. Odměna „pracovní prostředí“ dopadla ze všech dílčích odměn nejlépe. Hodnocení dílčích odměn vypovídá o:

- Peněžní odměny: 2,4 - chvalitebné hodnocení, netřeba inovovat,
- Zaměstnanecké výhody: 3,3 - průměrné hodnocení, doporučení inovace,
- Vzdělání a rozvoj: 3,0 - průměrné hodnocení, doporučení inovace,
- Pracovní prostředí: 2,3 - chvalitebné hodnocení, netřeba inovovat.

<sup>142</sup> Vlastní tvorba

### 3.9.2 Analýza celkové spokojenosti zaměstnanců ve společnosti

Analýza celkové spokojenosti zaměstnanců je provedena pomocí dotazníkového šetření. Zaměstnanci společnosti odpovídali na celkem 24 otázek., které měly za úkol blíže přiblížit celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti McROY Czech. Dotazník vyplnilo celkem 36 zaměstnanců z celkového počtu 62 zaměstnanců, což znamená bezmála 60 % návratnost. Dotazníky byly rozdávány v průběhu prvního kvartálu roku 2017, konečný termín pro vyplnění, resp. odevzdání dotazníků byl do 30. 4. 2017. Podoba dotazníku je součástí této práce a je uvedena v přílohách. Grafické vyhodnocení a komentáře k výsledkům jsou, vzhledem k rozsáhlosti tohoto dotazníku, součástí přílohy této práce.

### 3.9.3 Shrnutí analýzy spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování

Shrnutí analýzy spokojenosti zaměstnanců s odměňováním ve společnosti vychází z provedeného dotazníkového šetření a sumarizuje silné, slabé stránky a příležitosti, hrozby systému odměňování. Zmíněné vlastnosti systému odměňování ve společnosti je možné shrnout následovně:

Tab. 17: Příležitosti, hrozby, silné, slabé stránky v oblasti spokojenosti zaměstnanců s odměňováním. <sup>143</sup>

Příležitosti	Hrozby
-	-
-	-
Silné stránky	Slabé stránky
Spokojenost zaměstnanců s peněžními odměnami	Základní výměra dovolené
Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím	Absence nadstandardní zdravotní péče
Práce je vnímána jako smysluplná	Nespokojenost s nedostatkem školení
Spokojenost s vedoucími zaměstnanci	

---

<sup>143</sup> Vlastní tvorba.

### 3.9.4 Shrnutí analýzy celkové spokojenosti zaměstnanců ve společnosti

Druhá část dotazníkového šetření se zaměřovala na celkovou spokojenost. Její shrnutí do silných, slabých stránek a hrozeb, příležitostí je uvedeno v následující tabulce:

Tab. 18: Shrnutí celkové spokojenosti zaměstnanců ve společnosti <sup>144</sup>

Příležitosti	Hrozby
Nejžádanější benefit je daňově uznatelný	Ztráta zaměstnanců z důvodu přepracování
-	Ztráta zaměstnanců z důvodu průměrné nepeněžní motivace
-	-
-	-
Silné stránky	Slabé stránky
Vysoké peněžní odměny	Základní výměra dovolené
Existence home office	Absence nadstandardní zdravotní péče
Existence sick day	Nedostatečné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
Poskytování druhého nejžádanějšího benefitu - měsíční bonusy	Absence nejžádanějšího benefitu - stravenek
Přátelský kolektiv	-
Otevřená firemní kultura	-

### 3.10 Řízený rozhovor s managementem společnosti

Řízený rozhovor byl vedený s Country Managerem, panem S. Otázky byly koncipovány tak, aby poskytly detailní informace a případné záměry změn systému odměňování přímo od managementu společnosti.

*Vnímáte nastavený koncept hodnocení pracovníků ve společnosti McROY pouze jako finanční stránku věci nebo jako komplexní přístup k odměňování?*

Finanční ohodnocení bereme jako prioritu. Ostatní formy benefitů jsou vzhledem ke stáří společnosti stále ve vývinu. Společnost je stále „startupem“, není možné nastavit komplexní systém, který zohledňuje i formy nehmotné a kontrolu systému odměňování hned na začátku.

---

<sup>144</sup> Vlastní tvorba.

Minulý rok v létě proběhla „Roadshow“, která si kladla za úkol zjistit a vyhodnotit míru spokojenosti interních zaměstnanců. Dostavil se kýžený efekt?

Ano. Uskutečněná „roadshow“ nám poskytla informace nejen v oblasti požadovaných benefitů, které zaměstnancům chybí, ale odkryla i mezery v mezilidských vztazích. Dokázali jsme lépe pochopit vazby mezi zaměstnanci, a také to jak se v kolektivech cítí.

Jsou pro Vás důležité i vztahy mezi zaměstnanci a jak se cítí v kolektivu, popřípadě v pronajatých prostorách?

Ano. Není ale v našich silách vyjít všem zaměstnancům vstříc, vždy je třeba dělat kompromisy. „Roadshow“ nám poskytla detailní informace o tom, jak se zaměstnanci cítí v kolektivech a na pobočkách, ve kterých pracují. Mohu potvrdit, že pocity a vazby jsou nadstandardní.

Máte v plánu tuto „Roadshow“ zopakovat?

V horizontu dvou let nemáme v plánu „roadshow“ zopakovat. Byla velmi náročná jak časově tak i finančně. Poskytnutá data budou dostačující na zdokonalení systému odměňování.

Máte v plánu přání interních zaměstnanců, která byla na „roadshow“ vyřčena splnit a popř. v jakém časovém horizontu?

Benefity, které byly nejvíce žádány byly: stravenky, změna systému frekvence hodnocení nevariabilními složkami a vzdělávací kurzy (angličtina). Všechny tyto benefity jsou finančně velmi náročné a společnost se ještě zcela nepohybuje v požadovaných hodnotách. První benefit, který je v plánu jsou stravenky v horizontu 20 měsíců.

Jak často se potýkáte s odmítnutím pracovní nabídky do interních řad? Patří mezi důvody nedostatečné ohodnocení potenciálního zaměstnance?

Zhruba v 50%, není to ale chyba v nastavení systému odměňování. Dnešní doba, kde poptávka rapidně převyšuje nabídku, umožňuje uchazečům si vybírat z více pracovních nabídek.

Jste spokojen se systémem odměňování interních zaměstnanců, myslíte si, že je dostatečně motivující a spravedlivý?

V obou dvou případech ano. Jak jsem zmínil na začátku, jsme mladá společnost, a i přesto se naše benefity týkající se finančního ohodnocení dají srovnat se společnostmi, které na trhu působí několik let.

Myslíte si, že poměr pevná složka vs nenárokové složky je optimální?

Ano, i tento poměr je srovnatelný s konkurencí.

Nárok na dovolenou je pouze zákonem určený, uvažujete o zvýšení dovolené?

Ne. Zaměstnanci mají navíc k dovolené tři „sickdaye“, a po domluvě s nadřízeným možnost práce z domova.

Srovnáváte systém odměňování i s konkurencí?

Ano. Jak jsem již zmínil, naše hlavní mzdové složky jsou srovnatelné s konkurencí.

### 3.10.1 Shrnutí řízeného rozhovoru

Z rozhovoru s country managerem jdou opět vyvodit určitá negativa a positiva.

Tab. 19: Shrnutí řízeného rozhovoru <sup>145</sup>

Příležitosti	Hrozby
-	-
Silné stránky	Slabé stránky
Vedení si uvědomuje důležitost nefinančních benefitů	Vedení nemá v plánu zavést nejžádanější benefit - stravenky
Vedení si uvědomuje důležitost vztahů na pracovišti	Vedení je spíše skeptické k obměně systému odměňování
Dle vedení je systém odměňování srovnatelný s konkurencí	Není v plánu zopakovat „Road show“

---

<sup>145</sup> Vlastní tvorba



### 3.11 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza je jeden z nástrojů pro analýzu konkurenčního prostředí, ve kterém se analyzovaná společnost pohybuje. M. E. Porter definuje konkurenční prostředí jako pět faktorů působících na společnost:

- stávající konkurenti,
- potenciální konkurenti,
- dodavatelé,
- odběratelé,
- substituty <sup>146</sup>.

#### 3.11.1 Stávající konkurenti

Společnost McROY Czech se pohybuje v prostředí zprostředkovávání zaměstnání. Trh personálních agentur činí zhruba 1800 personálních agentur <sup>147</sup>, což znamená silné konkurenční prostředí, přesycené personálními agenturami. Nelze ale srovnávat všechny personální agentury. Dle počtu zaměstnaných agenturních zaměstnanců je možné agentury rozdělit na malé (počet zaměstnaných v řádu desítek), střední (počet zaměstnaných v řádu stovek) a velké (počet zaměstnaných v řádu tisíců, ojediněle desetitisíců). Společnost McROY Czech v ČR zaměstnává zhruba 700 zaměstnanců, dle počtu zaměstnaných je středně velkou agenturou. Další faktor, který působí rivalitu mezi dvěma agenturami, je i ten, že top manager z jedné agentury přejde do druhé, v tomto případě nevzniká konkurence na základě počtu zaměstnaných, ale na základě mezilidských vztahů. Další fakt, který je třeba zohlednit, je zaměření personální agentury. Agentura zaměřená na dočasně přidělené zaměstnance nemusí být konkurencí pro jinou agenturu zaměřenou na permanent placement. V oblasti dočasně přidělených zaměstnanců jsou největšími konkurenty: Adecco, Trenkwalder, Sodat, Lepší práce, Ascari. V oblasti permanent placementu: Grafton a Manpower <sup>148</sup>.

---

<sup>146</sup> CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*, s. 41.

<sup>147</sup> ZPRÁVY. AKTUÁLNĚ. *Ekonomika. Aktuálně.cz*. [online].

<sup>148</sup> MANAGEMENT SPOLEČNOSTI. *Interview*. 2017.

### 3.11.2 Potenciální konkurenti

Potenciální konkurenty nelze přesně specifikovat. Obecně ale platí, že potenciálním konkurentem je každá agentura, která spolupracuje s klientem, se kterým spolupracuje i McROY Czech. Klienti, resp. výrobní společnosti poptávající zaměstnance, mají velkou výhodu, agenturám platí pouze za odvedené výkony. Což znamená, že výrobní závod může spolupracovat třeba s 10 agenturami a nezaplatí víc než reálné úkony, které každá agentura poskytla. Potenciálním konkurentem se stává i agentura, která dokáže dodat cizince. Český trh práce je již vyčerpaný a mnoho výrobních závodů přistupuje k řešení situace pomocí mimoregionálních pracovníků. Agentura, která má možnost naplnit tento požadavek, potom dodává pracovníky po skupinách nikoliv po jednotlivcích. Varianta využití zahraničních pracovníků je potom výhodná jak pro agenturu, tak i pro klienta a z agentury se rázem stává, prioritní dodavatel zaměstnanců <sup>149</sup>.

Hrozbou u potenciálních konkurentů je především specializace v oblasti zahraničních náborů. Výrobní společnosti dnes využívají zahraniční pracovníky čím dál více a agentura, která je dokáže zprostředkovat je pro výrobní závod velmi lukrativním partnerem a je ochotna mu za tyto služby dobře zaplatit. Společnost McROY Czech má v tomto ohledu konkurenční výhodu, protože má zkušenosti s nábořem zahraničních pracovníků a má dodavatele, kteří jsou schopni spolupracovat na zahraničním náboru <sup>150</sup>.

### 3.11.3 Dodavatelé

V prostředí personálních služeb, resp. personálních agentur existuje minimum dodavatelů. Za dodavatele je možné označit pouze zahraniční agentury, které těm českým dodávají zahraniční pracovníky. Za dodání zahraničních pracovníků zodpovídá česká agentura. V případě, že dodavatel, v tomto případě zahraniční agentura, nedodá poptávaný počet zahraničních pracovníků české agentuře, hrozí v některých případech i ukončení spolupráce ze strany výrobní společnosti s českou agenturou. Zaměstnávání zahraničních pracovníků je většinou velmi výhodné, zároveň ale i rizikové <sup>151</sup>.

---

<sup>149</sup> MANAGEMENT SPOLEČNOSTI. *Interview*. 2017.

<sup>150</sup> tamtéž.

<sup>151</sup> tamtéž.

Vyjednávací síla dodavatelů je v případě spolupráce na zahraničním náboru velká. Pokud česká personální agentura využívá služeb zahraniční agentury, která jí dodává pracovníky z ciziny, je odkázána pouze na tuto jednu agenturu. V případě omezení spolupráce by české agentuře hrozilo nenaplnění zakázky a tím pádem by nedostála svých záruk v počtu slíbených pracovníků, se kterými výrobní závod počítá <sup>152</sup>.

#### **3.11.4 Odběratelé**

Významnými odběrateli jsou výrobní závody, kde je velká poptávka po agenturních zaměstnancích. Některé výrobní společnosti poptávají pět pracovníků, některé padesát. Významnost odběratele z pohledu personální agentury ovlivňuje i cena, kterou je odběratel ochotný za personální služby zaplatit. Kombinace velké poptávky po zaměstnancích a vysoké ceny je potom tou nejlepší variantou <sup>153</sup>.

Vzhledem k ekonomické situaci, kdy je ve všech výrobních společnostech nedostatek zaměstnanců, klesá i vyjednávací síla odběratelů. Pokud by odběratel neakceptoval cenu služeb personální agentury, agentura má možnost najít si jiného klienta, který cenu služeb akceptuje <sup>154</sup>.

#### **3.11.5 Substituty**

V oblasti agenturního zaměstnávání příliš mnoho substitutů není, resp. je pouze jeden substitut. Služby personální agentury se dají substituovat pouze tak, že si výrobní podnik bude hledat zaměstnance sám. V dnešní době, kdy je značný nedostatek pracovníků a výrobní závody potřebují desítky, někdy až stovky, zaměstnanců, není možné, aby si výrobní společnost hledala zaměstnance sama <sup>155</sup>.

---

<sup>152</sup> MANAGEMENT SPOLEČNOSTI. *Interview*. 2017.

<sup>153</sup> tamtéž.

<sup>154</sup> tamtéž.

<sup>155</sup> tamtéž.

### 3.11.6 Shrnutí Porterovy analýzy

Na základě provedené analýzy pěti sil, je možné určit příležitosti, hrozby a silné, slabé stránky.

Tab. 20: Příležitosti, hrozby, silné, slabé stránky v oblasti pěti sil. <sup>156</sup>

<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Slabá vyjednávací síla odběratelů	Využití konkurenčních služeb
Zaměření agentury na zahraniční nábor	Vysoká konkurence
Neexistence substitutů	-
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Zkušenosti se zahraničním nábořem	-
Znalost zahraničních dodavatelů	-

### 3.12 Analýza trhu práce

Kapitola je zaměřena na analýzu trhu práce v jihomoravském kraji a pro lepší přehlednost doplněna o grafy.

Hlavními analyzovanými kategoriemi jsou:

- obyvatelé,
- nezaměstnanost (dlouhodobá, mladistvých a absolventů),
- nabídka vs. poptávka na trhu práce,
- vzdělanostní struktura,
- mzdové šetření.

---

<sup>156</sup> Vlastní tvorba

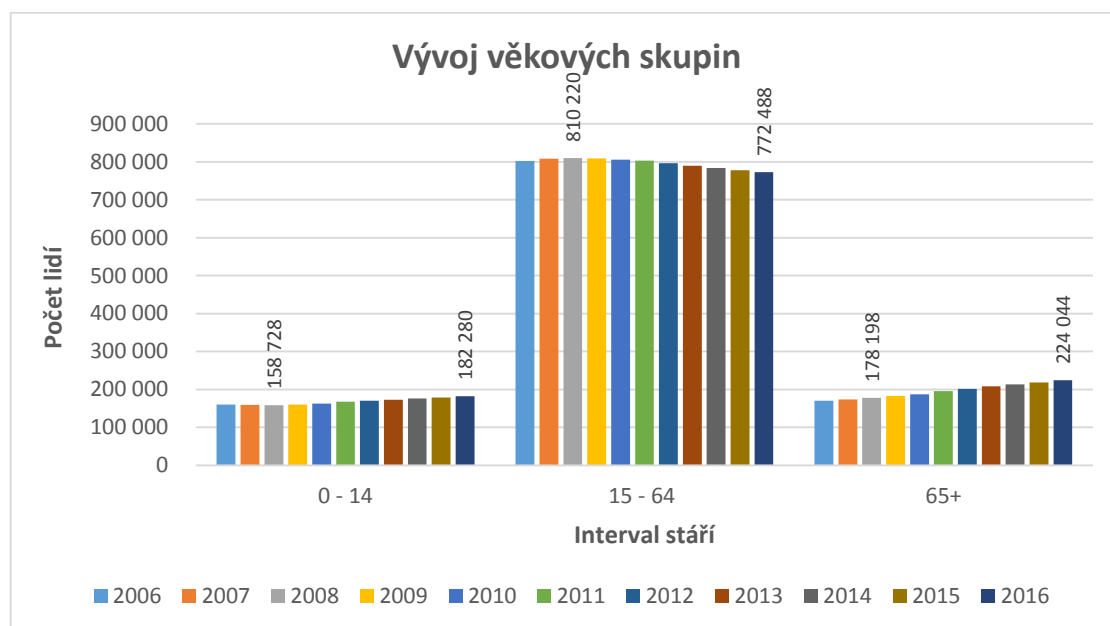
### 3.12.1 Analýza obyvatel

Dle českého statistického úřadu je základní struktura obyvatelstva následující:

Tab. 21: Struktura obyvatel v JMK k březnu 2017.<sup>157</sup>

Kategorie	Počet obyvatel	% zastoupení	
Počet obyvatel v ČR	10 578 820	100,00%	
Počet obyvatel v JMK	1 178 812	11,14%	100,00%
0-14	178 921		15,18%
15-64	777 833		65,98%
65+	218 271		18,52%

Bližší vývoj obyvatelstva v jihomoravském kraji je možné vidět na následujícím grafu, který blíže popisuje vývoj věkových skupin



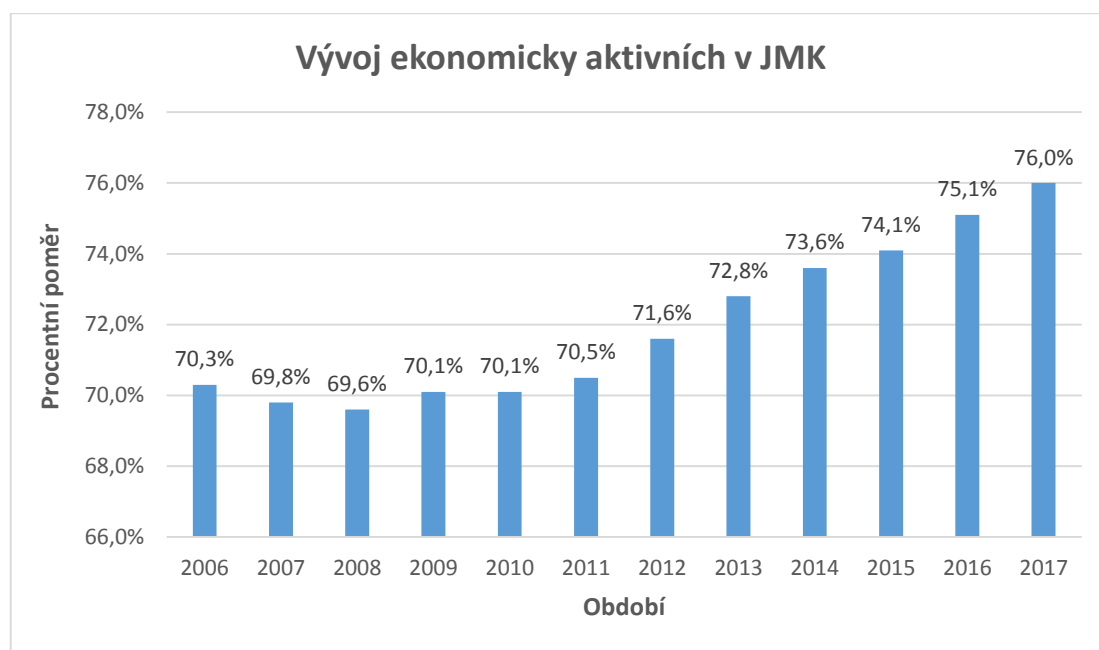
Graf 6: Vývoj věkových skupin v jihomoravském kraji (zpracováno na základě dat z ČSÚ).<sup>158</sup>

Ne zcela příznivý vývoj znázorňuje grafický vývoj věkových skupin. Klesá počet lidí v intervalu stáří 15 až 64 let a naopak přibývá počet lidí, kteří jsou starší 65 let. Pro trh práce to znamená, že klesá skupina lidí, která zahrnuje největší procento ekonomicky aktivních obyvatel.

<sup>157</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Věkové složení a pohyb obyvatelstva v Jihomoravském kraji. [online].

<sup>158</sup> tamtéž.

Vývoj ekonomicky aktivních obyvatel ve věku 15 až 65 let je znázorněn v následujícím grafu.



Graf 7: Vývoj ekonomicky aktivních v JMK (zpracováno na základě dat z ČSÚ).<sup>159</sup>

Je nutné zmínit, že dle ČSÚ klesá počet lidí ve věku 15 až 65 let, ale procento ekonomicky aktivních lidí z tohoto věkového intervalu roste.

### 3.12.2 Nezaměstnanost

Jihomoravský kraj se s celkovou nezaměstnaností 5,66 % řadí na 12. místo ze 14, v rámci ČR. Detailní přehled nezaměstnanosti v JMK je dle českého statistického úřadu ke konci prvnímu čtvrtletí 2017 následující <sup>160</sup>:

Tab. 22: Nezaměstnanost v JMK k březnu 2017. <sup>161</sup>

Kategorie	Počet obyvatel	% zastoupení
nezaměstnanost (celkem)	45 829	5,66%
nezaměstnanost (absolventů)	1 905	
nezaměstnanost (dlouhodobá)	18 018	
nezaměstnanost (osoby zdrav. znevýhodněné)	6 955	

<sup>159</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity. [online].

<sup>160</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji. *czso.cz* [online].

<sup>161</sup> tamtéž.

Celková nezaměstnanost je příliš široký pojem, zahrnující všechny nezaměstnané, bez jejich bližší identifikace. Specifickými kategoriemi jsou:

- absolventi: uchazeči o práci, ve většině případů bez praxe, hledající si práci v oboru, ve kterém vystudovali,
- osoby zdravotně znevýhodněné: osoby zdravotně handicapované a tudíž i znevýhodněné při hledání zaměstnání,
- dlouhodobě nezaměstnaní: za dlouhodobě nezaměstnaného se považuje nezaměstnaný, který pobývá na úřadě práce déle než 12 měsíců. Pravděpodobně nejkritičtější kategorie z nezaměstnaných, ve většině případů jsou dlouhodobě nezaměstnanými osoby, které ztratily pracovní návyky, zneužívající sociální systém. Většina takto nezaměstnaných nemá zájem o zaměstnání a pravděpodobně ani pracovat nikdy nebudou <sup>162</sup>.

Přirozená míra nezaměstnanosti byla k únoru 2017 5,1 %. Což znamená, že 5,1 % nezaměstnaných při stávající ekonomické situaci nemá zájem být zaměstnáno (důvodem může být např. výše mezd) <sup>163</sup>.

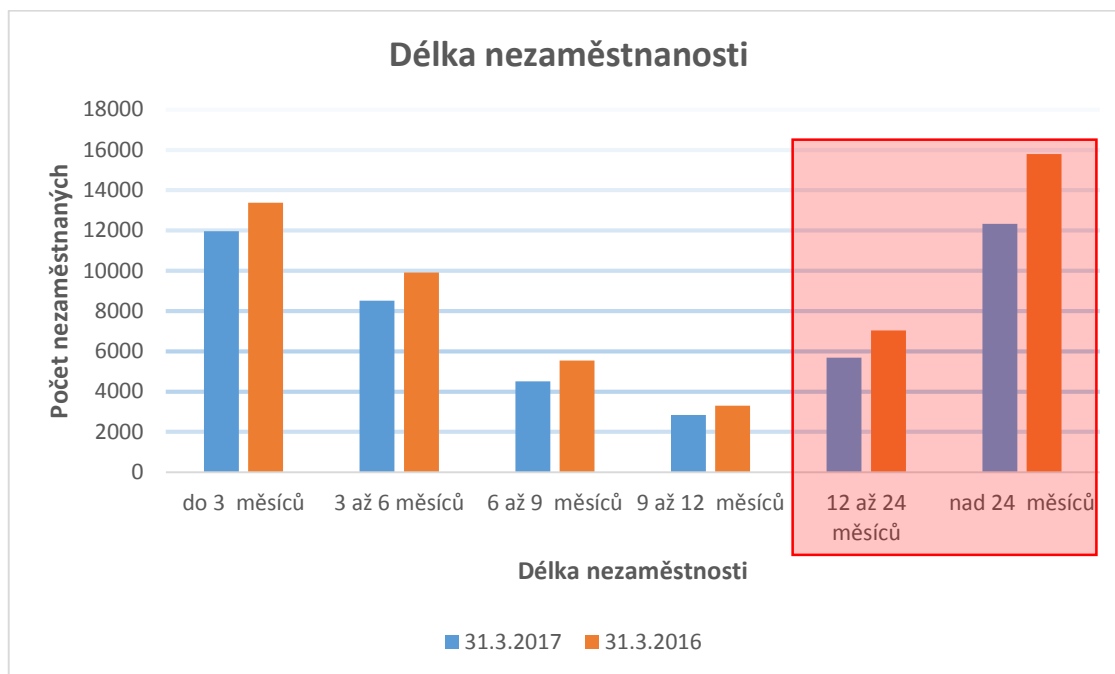
Pokud srovnáme přirozenou nezaměstnanost, která byla v únoru 5,1 % a aktuální nezaměstnanost v jihomoravském kraji, která byla k březnu 5,66 %, je zřejmé, že se nezaměstnanost v jihomoravském kraji blíží téměř k přirozené nezaměstnanosti. Což znamená, že na trhu je už pouze minimum lidí, kteří za dané ekonomické situace chtějí a jsou schopni pracovat.

---

<sup>162</sup> JOBMANUAL. Dlouhodobá nezaměstnanost. *jobmanual.cz* [online].

<sup>163</sup> KURZY. Nezaměstnanost. [online].

Délka nezaměstnanosti v JMK je znázorněna graficky. Dlouhodobá nezaměstnanost je zvýrazněna červeným podbarvením. Positivním faktem je, že oproti roku 2016 klesaly všechny časové kategorie nezaměstnaných, především kategorie dlouhodobě nezaměstnaných.



Graf 8: Dlouhodobá nezaměstnanost (zpracováno dle dat z ČSÚ) <sup>164</sup>

Pro zaměstnavatele je to dobrá zpráva, protože se rozšířil okruh lidí, kteří měli zájem o práci. Na druhou stranu je zde ale určité riziko. V případě uchazeče o práci, který byl evidovaný na úřadě práce déle než rok, stoupá pravděpodobnost, že ztratil pracovní návyky. Pro takového uchazeče je potom obtížné pracovat na směny, kde se pracuje na nepřetržitý provoz nebo třísměnný provoz <sup>165</sup>.

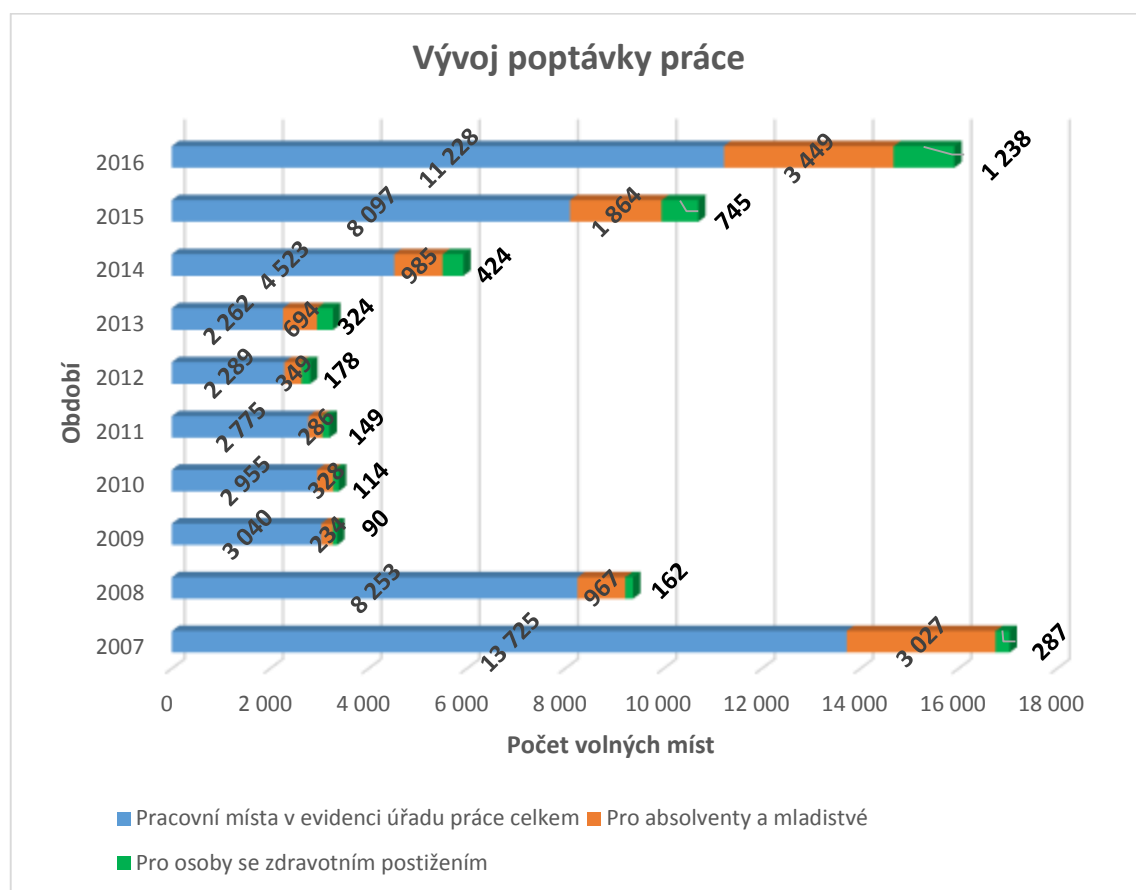
<sup>164</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji. *czso.cz* [online].

<sup>165</sup> MANAGEMENT SPOLEČNOSTI. *Interview*. 2017.



### 3.12.3 Nabídka vs poptávka na trhu práce

Poptávka na trhu práce je na vzestupu. Volných pracovních pozic k 31.3.2017 český statistický úřad eviduje 13 359, což znamená 3,4 uchazečů na jedno volné místo. Vývoj poptávky od roku 2007 je zobrazen graficky <sup>166</sup>.



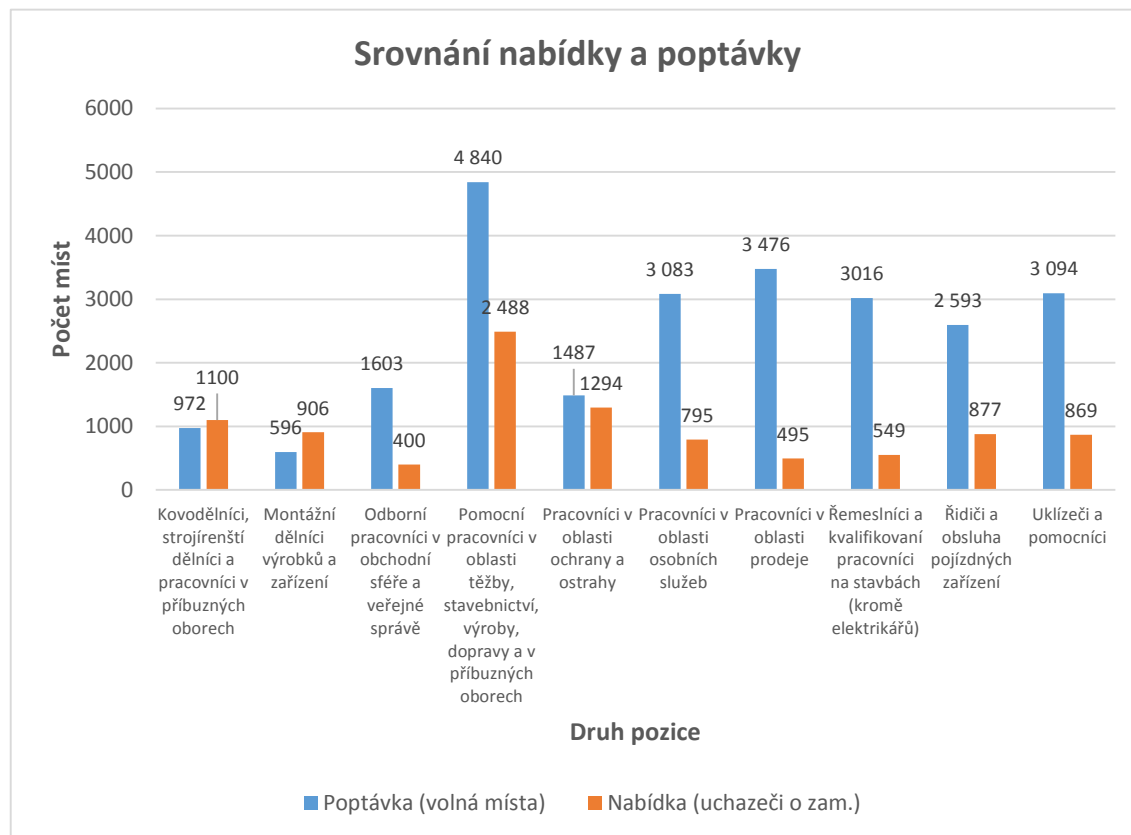
Graf 9: Vývoj poptávky práce v letech 2007 až 2016 (zpracováno dle dat z MPSV)<sup>167</sup>

Z grafu je patrné, že před světovou krizí (2008) bylo poptáváno mnoho pracovních sil. K razantnímu útlumu došlo v letech 2009 až 2014, kdy ekonomika byla v hluboké recesi. Situace se od roku 2014 začala zlepšovat a dnes je množství poptávaných pracovníků podobné jako v roce 2007.

<sup>166</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji. [czso.cz](http://czso.cz) [online].

<sup>167</sup> MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Nabídka a poptávka na trhu práce. [online].

Následující graf porovnává nabídku a poptávku v prvních deseti nejvíce poptávaných a nabízených pracovních pozic. Platnost analyzovaných dat je k 31.3.2017 <sup>168</sup>.



Graf 10: Srovnání nabídky a poptávky pracovních pozic k březnu 2017 (zpracováno na základě dat z MPSV)<sup>169</sup>

Dle grafu je momentální situace na trhu práce taková, že převážná část nabízených pracovních sil preferuje manuální uplatnění. Stejně tak tomu je i ze strany poptávky, která je ale nižší než nabídka práce.

Dalším důležitým faktem je, že uchazečů o zaměstnání je oproti volným místům, která jsou nabízena ze strany zaměstnavatelů, o mnoho méně. Tato situace nahrává personálním agenturám, kterých v poslední době stále rapidně přibývá. Ze strany poslanecké sněmovny je snaha o redukci tohoto rostoucího tempa. Byla schválena novela, která dává povinnost složit kauci 500 000 Kč při založení nové personální agentury <sup>170</sup>.

<sup>168</sup> MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Nabídka a poptávka na trhu práce. [online].

<sup>169</sup> tamtéž.

<sup>170</sup> APA. Aktuality. [online].

### 3.12.4 Vzdělanostní struktura a nezaměstnanost

Vzdělanostní struktura nezaměstnaných v jihomoravském kraji k poslednímu kvartálu 2016 je znázorněn v následující tabulce.

Tab. 23: Vzdělanostní struktura nezaměstnaných. <sup>171</sup>

Vzdělání	Počet nezaměstnaných	Procentní zastoupení
<b>Celkem (starší 15 let)</b>	<b>20200</b>	100,0%
základní a bez vzdělání	3300	16,3%
střední bez maturity	8100	40,1%
střední s maturitou	4100	20,3%
vyšší a vysokoškolské	4700	23,3%

Ze získaných dat lze konstatovat převahu obyvatel s ukončeným středním vzděláním bez maturity, kteří tvoří 40,1% všech nezaměstnaných obyvatel starších 15 let. Počet nezaměstnaných s maturitou je potom obdobný jako nezaměstnaní s vysokoškolským vzděláním.

### 3.12.5 Legislativní změny

V roce 2017 došlo k těmto legislativním změnám:

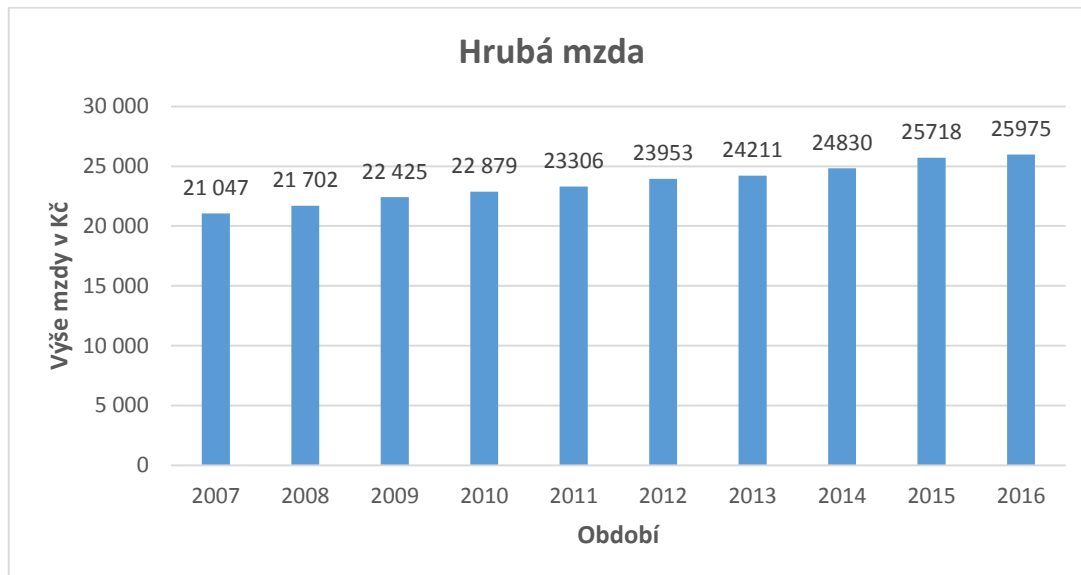
- zvýšení minimální mzdy na 11 000 Kč,
- zavedení tzv. poporodní otcovské péče,
- zavedení povinnosti složit kauci (500 000 Kč) při založení pracovní agentury,
- zvýšení daňové slevy na dítě (na druhé dítě o 200 Kč/měs., na třetí dítě o 300 Kč/měs.),
- zvýšení odpočtů od základu daně za příspěvek na penzijní připojištění (na 24 000 Kč/rok). <sup>172</sup>

<sup>171</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji. *czso.cz* [online].

<sup>172</sup> PRÁVNÍ PROSTOR. Změny v legislativě. *pravni prostor.cz*. [online].

### 3.12.6 Mzdové šetření

Vývoj hrubé mzdy v jihomoravském kraji od roku 2007 do roku 2016 je znázorněn na grafu.



Graf 11: Vývoj hrubé mzdy v jihomoravském kraji v letech 2007 až 2016 (zpracováno na základě dat z ČSÚ).<sup>173</sup>

Zajímavé je, že hrubá mzda rostla i v období krize a roste stále.

Tab. 24: Procentní růst hrubé mzdy v JMK 2007 až 2016.<sup>174</sup>

Období	Hrubá mzda	Procentní růst
2007	21 047 Kč	
2008	21 702 Kč	3,11%
2009	22 425 Kč	3,33%
2010	22 879 Kč	2,02%
2011	23 306 Kč	1,87%
2012	23 953 Kč	2,78%
2013	24 211 Kč	1,08%
2014	24 830 Kč	2,56%
2015	25 718 Kč	3,58%
2016	25 975 Kč	1,00%

<sup>173</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Mzdy, náklady práce - časové řady. [czso.cz](http://czso.cz) [online].

<sup>174</sup> tamtéž.

### 3.12.7 Žebříček poskytovaných benefitů

Následující tabulka zobrazuje žebříček poskytovaných benefitů a udává kolik procent firem jednotlivé benefity poskytuje.

Tab. 25: Žebříček nejvíce poskytovaných benefitů společnostmi v ČR. <sup>175</sup>

Typ benefitu	Kolik firem jej poskytuje
Mobilní telefon	88%
Vzdělávání	83%
Občerstvení na pracovišti	81%
Lékařské prohlídky	77%
Příspěvek na penzijní připojištění	77%
Služební automobil	73%
Stravenky	72%
Věcné dary, jednorázové odměny	66%
Příspěvek na životní pojištění	60%
Třináctý plat/finanční bonusy	47%
Kultura	42%
Zaměstnanecké půjčky	40%
Zdraví (např. vitamíny, rehabilitace)	36%
Sport	35%
Dny volna (tzv. sick day)	33%
Očkování proti chřipce	31%
Příspěvek na dovolenou	30%
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14%

<sup>175</sup> ZPRÁVY. AKTUÁLNĚ. Stravenky jako samozřejmost. Nový žebříček benefitů k práci. *aktuálně.cz*. [online].

### 3.12.8 Shrnutí analýzy trhu práce

Závěrečné shrnutí kapitoly zmiňuje silné, slabé stránky a příležitosti, hrozby, společnosti McROY Czech.

Tab. 26: Silné, slabé stránky a příležitosti, hrozby trhu práce. <sup>176</sup>

<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Růst minimálních mezd	Nízká nezaměstnanost v kraji
Legislativní změny	-
Působení v oboru s nízkými průměrnými mzdami	-
Růst poptávky na trhu práce	-
Zaměření na výrobní sektor, který poptává nejvíce zaměstnanců	-
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
-	-
-	-

---

<sup>176</sup> Vlastní zpracování

### 3.13 SWOT analýza

Swot analýza je analytickým nástrojem, pomocí kterého jsou analyzovány silné a slabé stránky spolu s příležitostmi a hrozbami společnosti. Silné a slabé stránky jsou chápány jako vnitřní prostředí společnosti, které je možné do určité míry ovlivnit. Příležitosti a hrozby jsou chápány jako vnější prostředí, které je naopak neovlivnitelné. Pomocí swot analýzy jsou hodnoceny dílčí faktory, které byly shrnuty v závěru každé předchozí kapitoly <sup>177</sup>.

Analýza je provedena na základě váženého průměru, kterým je číselně zhodnocen stav analyzované společnosti. Hodnocení je založeno na základě následující stupnice:

**Klasifikace váhy:**

- 0,2 - zanedbatelná váha,
- 0,4 - nízká váha,
- 0,6 - průměrná váha,
- 0,8 - znatelná váha,
- 1,0 - vysoká váha.

**Klasifikace hodnocení:**

- 1 - stav je velmi příznivý (u negativního pojetí je stav zanedbatelně negativní),
- 2 - stav je chvalitebný (u negativního pojetí je stav minimálně negativní),
- 3 - stav je dobrý,
- 4 - stav je dostatečný (u negativního pojetí je stav negativní),
- 5 - stav je alarmující (u negativního pojetí je stav velmi negativní).

Výsledné hodnocení má podobu jako ve škole, tzn. 1 vynikající, 5 nedostatečný.

---

<sup>177</sup> IPODNIKATEL. SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti [online].

Tab. 27: Vyhodnocení SWOT analýzy.<sup>178</sup>

<b>Silné stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Současný stav</b>
Rostoucí tržby	0,8	3
Odbornost zaměstnanců	0,8	2
Spokojenost zaměstnanců s peněžními odměnami	0,8	3
Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím	0,8	2
Spokojenost s vedoucími zaměstnanci	0,8	3
Zkušenosti se zahraničním nábohem	0,8	2
Snížení záporného hosp. výsledku	0,6	2
Otevřená firemní kultura a přátelský kolektiv	0,6	2
Proklientský přístup zaměstnanců	0,6	2
Existence variabilních složek	0,6	2
Propracovaný systém variabilních složek	0,6	2
Existence home office	0,6	2
Existence sick day	0,6	2
Smysluplnost práce	0,6	2
Znalost zahraničních dodavatelů	0,6	2
Propracovaný informační systém	0,4	2
Nízké procento pracovní neschopnosti	0,4	2
Vysoká průměrná mzda společnosti	0,4	3
Nadprůměrné mzdy dle CZ-NACE	0,4	2
Kvalitní pracovní prostředí	0,4	2
Dle vedení je systém odměňování srovnatelný s konkurencí	0,4	3
Nastavení organizační struktury usnadňuje výměnu informací	0,2	2
Nastavení org. struktury umožňuje dokonalejší koordinaci uvnitř úseků	0,2	2
Vedení si uvědomuje důležitost nefinančních benefitů	0,2	3
Vedení si uvědomuje důležitost vztahů na pracovišti	0,2	3
<b>Celkem silné stránky</b>		<b>2,3</b>
<b>Slabé stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Současný stav</b>
Záporný hosp. výsledek	1	4
Klesající produktivita práce z tržeb	0,8	3
Klesající mzdová produktivita	0,8	3
Absence nejžádanějšího benefitu - stravenek	0,8	4
Vedení nemá v plánu zavést nejžádanější benefit - stravenky	0,8	4
Kolísavý hosp. výsledek	0,6	3
Krátká průměrná délka zaměstnání	0,6	3
Nedostatek zaměstnaneckých výhod	0,6	3
Nedostatečný rozvoj zaměstnanců	0,6	4
Psychická náročnost	0,6	3
Základní výměra dovolené	0,6	4
Vedení je spíše skeptické k obměně systému odměňování	0,6	3
Slabá koordinace mezi interními úseky	0,4	2
Absence mzdového předpisu	0,4	3
Absence nadstandardní zdravotní péče	0,4	3
Není v plánu zopakovat „Road show“	0,2	3
<b>Celkem slabé stránky</b>		<b>3,3</b>

<sup>178</sup> Vlastní tvorba



<b>Příležitosti</b>	<b>Váha</b>	<b>Současný stav</b>
Růst poptávky na trhu práce	1	1
Slabá vyjednávací síla odběratelů	0,8	2
Zaměření agentury na zahraniční nábor	0,8	2
Neexistence substitutů	0,8	2
Zaměření na výrobní sektor, který poptává nejvíce zaměstnanců	0,8	2
Nejžádanější benefit je daňově uznatelný	0,6	2
Růst minimálních mezd	0,6	2
Legislativní změny	0,6	3
Působení v administrativním odvětví s nízkými průměrnými mzdami	0,6	3
<b>Celkem příležitosti</b>		<b>2,0</b>
<b>Hrozby</b>	<b>Váha</b>	<b>Současný stav</b>
Platební neschopnost vůči zaměstnancům	1	3
Podcenění financování	1	3
Rychle rostoucí interní mzdové náklady	0,8	3
Využití konkurenčních služeb	0,8	3
Ztráta zaměstnanců z důvodu přepracování	0,6	2
Lepší nabídka zaměstnaneckých výhod u konkurence	0,6	3
Nízká nezaměstnanost v kraji	0,6	2
Větší riziko přepracovanosti z důvodu flexibilní pracovní doby	0,4	3
Ztráta zaměstnanců z důvodu průměrné nepeněžní motivace	0,4	3
<b>Celkem hrozby</b>		<b>2,8</b>
<b>Celkem</b>		<b>2,6</b>

### Silné vs slabé stránky

SWOT analýza ukázala, že slabé stránky převyšují silné stránky. Rozdíl není zanedbatelný. Důvodem tohoto rozdílu je ne zcela optimální stav ekonomické situace společnosti, který má na výsledném hodnocení podílí velkou vahou a zároveň nedopadl zcela nejlépe.

### Příležitosti vs hrozby

Jiná situace je v případě příležitostí a hrozeb. Příležitosti společnosti zřetelně převyšují hrozby společnosti. Na výsledném hodnocení příležitostí se podílela značnou částí ekonomická situace v ČR a situace na trhu práce, obě dvě situace jsou momentálně pro agentury velmi příznivými.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V předchozích kapitolách byl detailně analyzován systém odměňování zaměstnanců ve společnosti McROY Czech. Tato kapitola se zaměřuje na inovaci systému odměňování ve společnosti a její hlavní úlohou je eliminace slabých stránek společnosti v oblasti odměňování.

Pro připomenutí je možné zmínit výsledky z dotazníkového šetření, které se zaměřovalo pouze na hodnocení celkové odměny (viz kap. „3.9“):

- Peněžní odměny: 2,4 - chvalitebné hodnocení, netřeba inovovat,
- Zaměstnanecké výhody: 3,3 - průměrné hodnocení, doporučení inovace,
- Vzdělání a rozvoj: 3,0 - průměrné hodnocení, doporučení inovace,
- Pracovní prostředí: 2,3 - chvalitebné hodnocení, netřeba inovovat.

### 4.1 Inovace systému odměňování

Navrhovaná inovace vychází z výsledků dotazníkových šetření, kterými jsou:

1. Hodnocení celkové odměny,
2. Hodnocení celkové spokojenosti se systémem odměňování.

Na základě vyhodnocených dotazníků a analytické části bylo zjištěno, že organizace má v systému odměňování tyto slabiny:

- zaměstnanecké výhody,
  - dovolená,
  - lékařská péče,
  - jiné benefity,
- vzdělávání a rozvoj,
  - školení.

#### **4.1.1 Inovace zaměstnaneckých výhod**

Po nákladové stránce je pozitivní, že u společnosti zaostávají benefity, které jsou méně finančně náročné. Postupná aplikace by tedy teoreticky neměla být takovou překážkou.

##### **■ Dovolená**

Benefit jenž má výměru pouze v legislativním minimu. Je tedy logické, že zaměstnanci vyjádřili nespokojenost s tímto benefitem. V dnešní době je pět týdnů dovolené stále více vyskytujícím se benefitem a někteří zaměstnanci jej berou už jako standard. Vedení společnosti se sice v řízeném pohovoru vyjádřilo negativně k navýšení tohoto benefitu. Negativní postoj byl vysvětlen tím, že společnost poskytuje jak home office tak i sick day. Tyto dva benefity jsou příjemným nadstandardem, ale nedají se srovnat s dovolenou. V případě home office pracuje sice zaměstnanec z domu, ale pracovat musí nebo mít minimálně v pohotovosti. V případě sick daye zaměstnanec sice pracovat nemusí, ale čerpá ho převážně nevolnosti. Oba dva typy benefitů jsou sice nadstandardem, ale zaměstnanec si volného času moc neužije.

##### **Inovace benefitu dovolená:**

**Navýšit základní výměru dovolené na pět týdnů na úkor home office a sick day.**

**Srovnání stávajícího benefitu s inovovaným by vypadalo takto:**

- **stávající: 4 týdny dovolené + 3 dny home office + 3 dny sick day**
- **inovovaný: 5 týdnů dovolené + 2 dny home office + 2 dny sick day**

## ■ Lékařská péče

Práce na personálním oddělení je dosti psychicky náročná. Klienti požadují naplnění jejich požadavků. Zaměstnanci vyžadují péči a profesionální přístup. Státní instituce, např. úřad práce, pojišťovny, inspektorát práce atd. vyžadují administrativní bezchybnost a přesnost. Vedení společností poté vyžaduje, aby bylo vyhověno všem třem zainteresovaným stranám, a není nic výjimečného, když všichni vyžadují své požadavky ve stejný čas.

Opět je tedy pochopitelné, že v případě absence tohoto benefitu ho budou zaměstnanci postrádat. Není nutné vynakládat finance na speciální zdravotní programy, které by se v případě aplikace na každého zaměstnance extrémně prodražily.

### **Inovace benefitu lékařská péče:**

- **Zavedení zdravotních balíčků. Jednou až dvakrát za kvartál. Obsah zdravotnických balíčků: doplňky stravy, ústní hygiena.**

## ■ Jiné benefity

Pravděpodobně nejvíce diskutovaný typ benefitu mezi zaměstnanci. Tento benefit je dosti obecný, a zahrnuje spoustu odměn. Těmi nejznámějšími jsou stravenky a služební automobil pro soukromé účely. Je logické, že automobil pro soukromé účely nemůže mít každý zaměstnanec společnosti a nárok na něj mají především vedoucí zaměstnanci.

V případě stravenek je ale situace jiná. Stravenky může mít každý zaměstnanec a jsou daňově osvobozeným benefitem a zaměstnanec si většinou 45% hradí sám. Organizace ale neposkytuje stravenky ani stravování ani příspěvek na stravování.

### **Inovace jiných benefitů:**

**Zavedení stravenek, v maximální možné výši 105 Kč/ks.**

## ■ Vzdělávání a rozvoj

Dalším benefitem, který je postrádán ze strany zaměstnanců. Zaměstnanci vyžadují průběžná školení především na pracovní legislativu, která se mění každým rokem a

v druhé řadě preferují kurzy cizích jazyků. Vzhledem k faktu, že jazyk ke svým pracovním výkonům nepotřebují, by se jednalo pouze o nadstandardní benefit s nulovou využitelností ve společnosti. Mnohem důležitější je školení zaměstnanců v oblasti pracovní legislativy a mzdových základů. Eliminuje se riziko vzniku chyb z neznalosti a zároveň se uspokojí požadavky zaměstnanců.

#### **Inovace benefitu vzdělávání:**

##### **Využití služeb externích školitelů, kteří školí problematiku přímo ve společnostech.**

- **Frekvence školení:** každý kvartál,
- **Délka školení:** celodenní školení,
- **Místo školení:** pobočky společnosti McROY Czech.

## **4.2 Přínosy inovace**

V následující kapitole jsou popsány přínosy, které plynou z navrhované inovace systému odměňování.

#### **Vyšší spokojenost zaměstnanců, snížení fluktuace**

Inovace těchto čtyř benefitů, o které byl ze strany zaměstnanců největší zájem, povede k vyšší spokojenosti zaměstnanců a zároveň se zvýší i loajálnost vůči společnosti. V dnešní době si mohou zaměstnanci více vybírat a v případě, že spadají do věkové hranice 30 let, jsou náchylnější k fluktuaci. Seběmenší nespokojenost zaměstnance nebo přání, která nejsou delší dobu vyslyšena tak podstatně zvyšuje riziko ztráty zaměstnance. Zvýšení spokojenosti přispěje ke snížení fluktuace zaměstnanců.

#### **Zvýšení motivace zaměstnanců**

Systém odměňování neslouží pouze k uspokojení zaměstnaneckých potřeb, ale i k motivaci zaměstnanců a zároveň tak zvýšení pracovního nasazení. Zcela přirozeným efektem je, že zaměstnanec po určité době ztrácí míru motivace a benefit,

který ho ze začátku motivoval, bere spíš už jako samozřejmost. Aplikovat všechny čtyři změny benefitů v jeden čas by tedy postrádalo smysl motivace. Vyšší motivace se dosáhne v případě, že inovace benefitů bude zaměstnancům „aplikována“ postupně v horizontu dvou let. Pořadí pro postupné zavádění benefitů je následující:

1. zavedení stravenek,
2. zavedení školení,
3. zavedení pěti týdnů dovolené,
4. zavedení zdravotnických balíčků.

### 4.3 Náklady inovace

Předběžná kalkulace inovace systému odměňování je uvedena v následujících tabulkách.

Tab. 28: Náklady na stravenky. <sup>179</sup>

Stravenky	
Průměrný počet zaměstnanců	40
Počet pracovních dnů v r. 2017	250
Hodnota stravenky	105,00 Kč
Hradí zaměstnavatel	57,75 Kč
Hradí zaměstnanec	47,25 Kč
<b>Celkem za rok</b>	<b>577 500 Kč</b>

Tab. 29: Náklady na školení. <sup>180</sup>

Školení	
Počet školených skupin	10
Počet školení za rok	40
Cena školení [kč /skupina]	25 000 Kč
<b>Celkem za rok</b>	<b>1 000 000 Kč</b>

<sup>179</sup> Vlastní zpracování.

<sup>180</sup> H1. Školení. *hl.cz* [online].

Tab. 30: Náklady na dopňky stravy.<sup>181</sup>

<b>Zdravotní doplňky</b>	
Průměrný počet zaměstnanců	40
Počet balíčků [zaměstnanec/rok]	6
Cena balíčku	200 Kč
<b>Celkem za rok</b>	<b>48 000 Kč</b>

---

<sup>181</sup> Vlastní zpracování

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat systém odměňování ve společnosti McROY Czech. Zaměřit se na slabé stránky systému odměňování a navrhnout inovaci systému odměňování.

První část práce se zaměřila na faktografickou rešerši teoretických východisek, které poskytly základní informace o pojmech, které souvisejí s odměňováním. Faktografická rešerše byla úvodem pro vyhotovení analýz současného stavu společnosti.

Analytická část v první fázi poskytla základní fakta o analyzované společnosti. Následně pomocí dílčích analýz detailně vyhodnocovala současný stav společnosti McROY Czech. V každé dílčí analýze byly na závěr shrnuty silné / slabé stránky a příležitosti / hrozby, které se týkaly analyzované problematiky. Závěry jednotlivých dílčích analýz byly základním zdrojem pro sestavení SWOT analýzy. Ekonomická situace podniku byla vyhodnocena pomocí ekonomické analýzy, která se zaměřila především na tržby, náklady, strukturu nákladů, vývoj a strukturu hospodářského výsledku. Vnitřní prostředí společnosti bylo analyzováno pomocí 7S analýzy. Systém odměňování byl vyhodnocen pomocí dvou dotazníkových šetření. První dotazníkové šetření se zaměřovalo pouze na hodnocení odměňování společnosti. Druhé dotazníkové šetření řešilo spokojenost zaměstnanců po celkové stránce. Analyzovaná data doplňuje řízený rozhovor s vedením společnosti. Vnější prostředí analyzuje Porterova analýza pěti sil. Poslední dílčí analýza je zaměřena na trh práce.

Hlavním výstupem všech dílčích analýz byla SWOT analýza, která odhaluje na základě váženého průměru, silné / slabé stránky a příležitosti / hrozby.

Návrhová část je zaměřena na inovaci systému odměňování, resp. doplňuje systém odměňování o benefity, které zaměstnanci nejvíce postrádají. Závěrem byly tyto návrhy chybějících benefitů vyčísleny z pohledu nákladů společnosti.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ANALYZUJ A PROVED. Ukazatele produktivity práce. *analyzujaproved.cz* [online]. © 2010 [cit. 2017 - 05 - 20]. Dostupné z: [http://www.analyzujaproved.cz/ApApplication2.aspx?rid=73620&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID\\_INT\\_2935&p2=ShowDocInfo\\_BOOL\\_True&acode=488d6dfb21e44369f36030075a734df5](http://www.analyzujaproved.cz/ApApplication2.aspx?rid=73620&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2935&p2=ShowDocInfo_BOOL_True&acode=488d6dfb21e44369f36030075a734df5).

APA. Aktuality. *apa.cz* [online]. ©2001 - 2016 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://www.apa.cz/aktuality.htm>.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

BILANA. Produktivita práce. *bilana.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://www.bilana.cz/MzdRen.htm>

BUSINESS CENTER. Tržba. *business.center.cz* [online]. ©1998-2017 [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p1247-trzba.aspx>.

BUSINESSINFO. Typy organizačních struktur a jejich členění. *businessinfo.cz* [online]. © 1997-2017 [cit. 2017-19-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=4>.

BUSINESS VIZE. Tržby, obrat, výnosy, příjmy a zisk - základní pojmy, které se pletou. *businessvize.cz* [online]. ©2010-2011 [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/trzby-obrat-vynosy-prijmy-a-zisk-zakladni-pojmy-ktere-se-pletou>.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz - za rok 2016. *czso.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-18-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pracovni-neschopnost-pro-nemoc-a-uraz-v-ceske-republice-1-pololeti-2016>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Mzdy, náklady práce - časové řady. *czso.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-18-05]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/pmz\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 31. březnu 2017. *czso.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-18-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-31-breznu-2017>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - leden 2017. *czso.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-18-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2017>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Věkové složení a pohyb obyvatelstva v Jihomoravském kraji - 2016. *czso.cz*. [online]. ©2017 [cit. 2017-18-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-a-pohyb-obyvatelstva-v-jihomoravskem-kraji-2016>.

H1. Školení. *h1.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-18-05]. Dostupné z: <http://www.h1.cz/skoleni/zakladni-informace-ke-skolenim/firemni-skoleni/>.

HAPPY COMPANY. Preco happy company. *happy company.sk* [online]. ©2016 [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: <http://www.happycompany.sk/preco-happy-company/>.

HRMONITOR. Délka zaměstnání. *hr-monitor.cz* [online]. © 2016 [cit. 2017-23-03]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/delka-zamestnani>.

HRMONITOR. Fluktuace. *hr-monitor.cz* [online]. © 2016 [cit. 2017-23-03]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>.

CHAPMAN, Gary D. a Paul E. WHITE. *Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích*. Praha: Návrat domů, ©2012. ISBN 978-80-7255-277-1.

IPODNIKATEL. SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti. *ipodnikatel.cz* [online]. ©2011 -2014 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>.

ITBIZ. Country manager. *itbiz.cz* [online]. ©2014-2015 [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/slovník/human-resources-hr/country-manager>.

JOBMANUAL. Dlouhodobá nezaměstnanost. *jobmanual.cz* [online]. ©2007 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://www.jobmanual.cz/cs/dlouhodobá-nezamestnanost.html>

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KURZY. Nezaměstnanost. *kurzy.cz* [online]. © 2000 - 2017 [cit. 2017-23-03]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>.

MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 246 s. il., grafy. ISBN 9788024719115.

MANAGEMENT SPOLEČNOSTI. *Interview*. 2017.

MCROY CZECH. *Interní dokument*. Brno: McROY Czech, s. r. o, 2017.

MCROY GROUP. Naše řešení. *mcroygroup.com* [online]. ©2016 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: [http://www.mcroygroup.com/cze/c/nase\\_reseni](http://www.mcroygroup.com/cze/c/nase_reseni).

MCROY GROUP. Profil společnosti. *mcroygroup.com* [online]. ©2016 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: [http://www.mcroygroup.com/sk/sk/profil\\_spolocnosti](http://www.mcroygroup.com/sk/sk/profil_spolocnosti).

McROY Czech. *Účetní závěrka*. Brno: McROY Czech, s. r. o., 2017.

MILKOVICH, George a Matt BLOOM. Rethinking international compensation. *Compensation and Benefits Review* [online]. Saranac Lake: SAGE PUBLICATIONS, 1998, 30(1), 15-23 [cit. 2016-12-05]. ISSN 08863687. Dostupné z: [http://search.proquest.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/docview/213666444?rfr\\_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo](http://search.proquest.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/docview/213666444?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo).

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Nabídka a poptávka na trhu práce. *portal.mpsv.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>.

OFFICE.LASAKOVI. Swot analýza excel. *office.lasakovi.com* [online]. ©2004 -2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://office.lasakovi.com/excel/marketing-pr-controlling-finance/swot-analyza-excel/>.

PRÁVNÍ PROSTOR. Změny v legislativě. *pravni prostor.cz*. [online]. ©2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://www.pravni prostor.cz/zmeny-v-legislative/params/page/4>

PERSONALISTA. Trh práce. *personalista.com* [online]. © 2003 - 2017 [cit. 2017-23-03]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/trh-prace/v-jakych-profesi-je-nejvetsi-fluktuace-zamestnancu.html>.

ÚČETNÍ. *Interview*. 2017

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Výpis z obchodního rejstříku. *justice.cz* [online]. ©2012-2015 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=89543&typ=PLATNY>.

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Sbírka listin. *justice.cz* [online]. ©2012-2015 [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=20220134&subjektId=89543&spis=236838>.

YOUR DREAM JOB. Úvod. *your dream job.cz* [online]. ©2016 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <http://www.yourdreamjob.cz/2015/>.

ZIMERMANOVÁ, Katarína. Selected actual aspect of employees remuneration in small and medium-sized companies. *E+M Ekonomie a Management* [online]. Liberec:

Technical University of Liberec, 2010, (3), 33-44 [cit. 2016-11-13].  
Dostupné z: [http://search.proquest.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/docview/752062920?rfr\\_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo](http://search.proquest.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/docview/752062920?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo).

ZPRÁVY. AKTUÁLNĚ. Ekonomika. *aktuálně.cz*. [online]. © 1999 - 2017 [cit. 2017 - 17 - 05]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/pracovnich-agentur-v-cesku-stale-pribyva-poptavka-z-firem-ro/r~0eaa2c02d74011e6a8cb002590604f2e/>.

ZPRÁVY. AKTUÁLNĚ. Stravenky jako samozřejmost. Nový žebříček benefitů k práci. *aktuálně.cz*. [online]. © 1999 - 2017 [cit. 2017 - 17 - 05].  
<https://zpravy.aktualne.cz/finance/stravenky-jako-samozrejmost-novy-zebricek-benefitu-k-praci/r~ff695ec64a7711e5b440002590604f2e/>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ČSÚ	Český statistický úřad
BGT	Budget
EAT	Earnings after Taxes
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
COO	Chief Operations Officer
CRO	Chief Recruitment Officer
CSO	Chief Sales Officer
CZK	česká koruna
Kč	koruna česká
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MB	Mega Byte
NACE	Nomenclature générale des activités économiques dans les Communautés Européennes
TH	Temporary Help

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj tržeb v období 2013 až 2016 .	29
Graf 2: Vývoj celkových nákladů v období 2013 až 2016.	30
Graf 3: Struktura celkových nákladů v období 2013 až 2016.	31
Graf 4: Vývoj a struktura hosp. výsledku v letech 2013 až 2016.	32
Graf 5: Vývoj počtu agenturních zaměstnanců.	43
Graf 6: Vývoj věkových skupin v jihomoravském kraji.....	77
Graf 7: Vývoj ekonomicky aktivních v JMK .....	78
Graf 8: Dlouhodobá nezaměstnanost.....	80
Graf 9: Vývoj poptávky práce v letech 2007 až 2016 .....	81
Graf 10: Srovnání nabídky a poptávky pracovních pozic k březnu 2017.....	82
Graf 11: Vývoj hrubé mzdy v jihomoravském kraji v letech 2007 až 2016.....	84

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Rozmístění poboček McROY. ....	24
Obr. 2: Logo společnosti McROY Czech, s.r.o. ....	25
Obr. 3: Model 7S .....	35
Obr. 4: Typ funkcionálně organizační struktury. ....	36
Obr. 5: Organizační struktura společnosti McROY Czech. ....	37



## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Model celkové odměny. ....	21
Tab. 2: Znázornění rozdílu v hosp. výsledku v letech 2015 a 2016. ....	32
Tab. 3: Shrnutí silných, slabých stránek a hrozeb, příležitostí v oblasti ekonomické situace. ....	33
Tab. 4: Složení zaměstnanců podle pozic k prosinci 2016. ....	44
Tab. 5: Poměr mužů a žen k prosinci 2016. ....	44
Tab. 6: Věkové zastoupení k prosinci 2016. ....	45
Tab. 7: Zastoupení vzdělání k prosinci 2016. ....	45
Tab. 8: Vývoj počtu zaměstnanců. ....	46
Tab. 9: Délka pracovního poměru v měsících v období 2014 – 2017. ....	47
Tab. 10: Fluktuace v letech 2014 – 2016. ....	47
Tab. 11: Data pro výpočet produktivit. ....	49
Tab. 12: Produktivita práce. ....	50
Tab. 13: Průměrné procento pracovní nemocnost zaměstnanců v roce 2016.....	52
Tab. 14: Shrnutí silných, slabých stránek a příležitostí, hrozeb v oblasti 7S analýzy. ..	54
Tab. 15: Příležitosti, hrozby, silné, slabé stránky systému odměňování .....	66
Tab. 16: Vyhodnocení celkové odměny .....	68
Tab. 17: Příležitosti, hrozby, silné, slabé stránky v oblasti spokojenosti zaměstnanců s odměňováním. ....	69
Tab. 18: Shrnutí celkové spokojenosti zaměstnanců ve společnosti .....	70
Tab. 19: Shrnutí řízeného rozhovoru .....	72
Tab. 20: Příležitosti, hrozby, silné, slabé stránky v oblasti pěti sil. ....	76
Tab. 21: Struktura obyvatel v JMK k březnu 2017.....	77
Tab. 22: Nezaměstnanost v JMK k březnu 2017. ....	78

Tab. 23: Vzdělanostní struktura nezaměstnaných. ....	83
Tab. 24: Procentní růst hrubé mzdy v JMK 2007 až 2016. ....	84
Tab. 25: Žebříček nejvíce poskytovaných benefitů společnostmi v ČR. ....	85
Tab. 26: Silné, slabé stránky a příležitosti, hrozby trhu práce. ....	86
Tab. 27: Vyhodnocení SWOT analýzy. ....	88
Tab. 28: Náklady na stravenky. ....	94
Tab. 29: Náklady na školení. ....	94
Tab. 30: Náklady na dopňky stravy. ....	95

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Dotazník spokojenosti s odměnami

Příloha 2: Dotazník celkové spokojenosti

Příloha 3: Výsledky dotazníkového šetření s celkovou spokojeností

Příloha 4: Rozvaha 2013

Příloha 5: Výkaz zisku a ztrát 2013

Příloha 6: Rozvaha 2014

Příloha 7: Výkaz zisku a ztrát 2014

Příloha 8: Rozvaha 2015

Příloha 9: Výkaz zisku a ztrát 2015

Příloha 10: Rozvaha 2016

Příloha 11: Výkaz zisku a ztrát 2016

## **Dotazník spokojenosti s odměnami**

Vážení kolegové,

jsem studentem posledního ročníku na VUT Fakultě podnikatelské a pro úspěšné ukončení studia je třeba vypracovat bakalářskou práci. Zvolené téma bakalářské práce je založeno na hodnocení systému odměňování v naší společnosti. Aby bylo možné systém odměňování optimálně zhodnotit, potřebuji Vaši součinnost při vyplnění dotazníku. Rád bych Vás poprosil o vyplnění **anonymního** dotazníku, který bude sloužit výhradně k vyhotovení mé bakalářské práce.

Zvolenou odpověď čitelně označte. Způsob hodnocení je vysvětlen níže.

Děkuji za Vaši spolupráci.

### **Klasifikace váhy dílčího benefitu:**

- 0,2 - zanedbatelná váha,
- 0,4 - nízká váha,
- 0,6 - průměrná váha,
- 0,8 - znatelná váha,
- 1,0 - vysoká váha,

### **Klasifikace hodnocení dílčího benefitu:**

- 1 - s benefitem jsem velmi spokojený,
- 2 - s benefitem jsem spokojený,
- 3 - benefit je přijatelný,
- 4 - benefit potřebuje výraznou změnu, nejsem spokojený,
- 5 - s benefitem jsem velmi nespokojený,

Základní mzda	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
	1	2	3	4	5
Peněžní bonusy	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
	1	2	3	4	5
Dovolená	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
	1	2	3	4	5
Zdravotní péče	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
	1	2	3	4	5
Jiné benefity (stravenky)	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
	1	2	3	4	5
Flexibilita	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
	1	2	3	4	5
Vzdělávání a rozvoj	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
	1	2	3	4	5
Vzdělávání a výcvik	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
	1	2	3	4	5
Řízení pracovního výkonu	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
	1	2	3	4	5
Rozvoj kariéry	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
	1	2	3	4	5
Základní hodnoty org.	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
	1	2	3	4	5
Styl a kvalita vedení	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0

	1	2	3	4	5
Právo se vyjádřit	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
	1	2	3	4	5
Smysluplnost práce	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
	1	2	3	4	5
Rovnováha mezi prac. a os. živ.	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
	1	2	3	4	5
Kvalita pracovního života	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
	1	2	3	4	5

## **Dotazník celkové spokojenosti**

Vážení kolegové,

jsem studentem posledního ročníku na VUT Fakultě podnikatelské. Zvolené téma bakalářské práce je založeno na hodnocení systému odměňování v naší společnosti. Aby bylo možné systém odměňování optimálně zhodnotit, potřebuji Vaši součinnost při vyplnění dotazníku. Rád bych Vás poprosil o vyplnění **anonymního** dotazníku, který bude sloužit výhradně k vyhotovení mé bakalářské práce.

Zvolenou odpověď čitelně označte. V případě otázek s hodnocením, je škála podobná jako ve škole.

Děkuji za Vaši spolupráci.

### **1) Pohlaví**

- ☒ žena
- ☐ muž

### **2) Věk**

- ☐ 20-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51-60

**3) Jak dlouho u nás pracujete?**

- ☐ Méně než 3 měsíce
- ☐ 3 - 6 měsíců
- ☐ 7 - 12 měsíců
- ☐ 13 - 18 měsíců
- ☐ 19 - 24 měsíců
- ☐ více jak dva roky

**4) Jak často se během svého typického týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?**

- ☒ Velmi často
- ☐ Často
- ☐ Zhruba v polovině případů
- ☐ Zřídka
- ☐ Vůbec

**5) Kolik dní z pracovního týdne překračujete 8 hodinovou pracovní dobu?**

- ☐ 1 krát týdně
- ☐ 2 krát týdně
- ☐ 3 krát týdně
- ☐ 4 krát týdně
- ☐ 5 krát týdně

**6) Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?**

- ☒ Velmi dobře
- ☐ Dobře
- ☐ Adekvátně
- ☐ Spíše nedostatečně
- ☐ Velmi nedoceněn/a



**7) Jak realistická jsou očekávání Vašeho nadřízeného?**

- ☐ Velmi nadhodnocená
- ☐ Lehce nadhodnocená
- ☐ Realistická
- ☐ Lehce podhodnocená
- ☐ Velmi podhodnocená

**8) Jak často Vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?**

- ☐ Velmi často
- ☐ Často
- ☐ Zhruba v polovině případů
- ☐ Zřídka
- ☐ Vůbec

**9) Máte možnost kariérního růstu?**

- ☒ Ano
- ☐ Ne

**10) Jak jste spokojen/a se svou pozicí ve firmě?**

- ☐ Velmi spokojen/a
- ☐ Spokojen/a
- ☐ Neutrálně
- ☐ Nespokojen/a
- ☐ Velmi nespokojen/a

**11) Jakým benefitům byste dal/a přednost (5 - nejvíce preferuji, 1 - nejméně preferuji)**

• 13. plat	1	2	3	4	5
• Stravenky	1	2	3	4	5
• Auto pro soukromé účely	1	2	3	4	5
• Hrazené kurzy v oblasti HR	1	2	3	4	5
• Hrazené kurzy cizího jazyka	1	2	3	4	5
• Penzijní připojištění	1	2	3	4	5
• Nadstandardní zdravotní péče	1	2	3	4	5
• 5 týdnů dovolené	1	2	3	4	5
• Věcné dary	1	2	3	4	5
• Firemní tarify	1	2	3	4	5
• Měsíční bonusy	1	2	3	4	5
• Kvartální bonusy	1	2	3	4	5
• Sick Day	1	2	3	4	5
• Home Office	1	2	3	4	5

**12) Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?**

- ☐ Velmi spokojen/a
- ☐ Spokojen/a
- ☐ Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- ☐ Nespokojen/a
- ☐ Velmi nespokojen/a

**13) Jaký z poskytovaných benefitů je pro Vás nejvýznamnější (vyberte pouze jeden)?**

- ☐ Kvartální bonusy
- ☐ Firemní akce
- ☐ Měsíční bonusy
- ☐ Home Office
- ☐ Auto pro soukromé účely

**14) Vyhovuje Vám stávající poměr pevné a variabilní složky?**

- ☐ Ano, velmi
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne, vůbec

**15) Co vás v práci nejvíce motivuje (5 - nejvíce motivuje, 1 - nejméně motivuje)**

• Finanční ohodnocení	1	2	3	4	5
• Kolektiv	1	2	3	4	5
• Nadřízený	1	2	3	4	5
• Náplň práce	1	2	3	4	5
• Možnost karierního postupu	1	2	3	4	5

**16) Cítíte se motivován systémem odměňování?**

- ☐ Ano, velmi
- ☒ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne, vůbec

**17) Jste spokojený/a se stávajícím systémem odměňování?**

- ☐ Velmi spokojen/a
- ☐ Spokojen/a
- ☐ Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- ☐ Nespokojen/a
- ☐ Velmi nespokojen/a

**18) Jaký typ nepeněžní odměny Vás motivuje nejvíce?**

- ☐ Pochvala
- ☐ Povýšení
- ☐ Kolektiv
- ☐ Žádný z uvedených

**19) Motivuje Vás váš nadřízený a jeho jednání s Vámi?**

- ☐ Ano, velmi
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne, vůbec

**20) Jsou organizovány motivující soutěže v rámci plnění zadaných úkolů?**

- ☐ Ano, často
- ☐ Ano, občas
- ☐ Ano, minimálně
- ☐ Ne, vůbec

**21) Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo naši společnost?**

- ☐ Určitě ne
- ☐ Pravděpodobně ne
- ☐ Uvažuji o tom
- ☐ Pravděpodobně ano
- ☐ Určitě ano

**22) Co by Vám pomohlo k dosažení vyšší produktivity?**

**23) Srovnajte systém odměňování s Vaším posledním zaměstnáním (v každém řádku vyberte jednu možnost)**

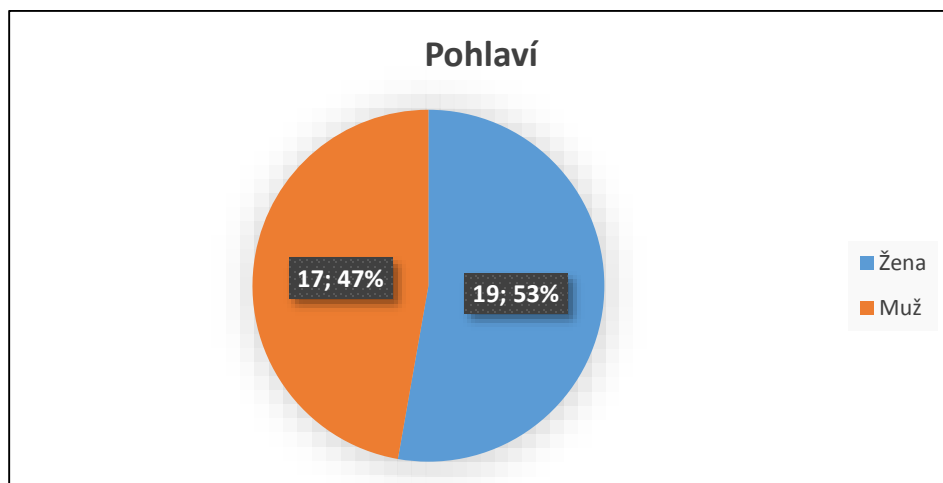
Typ benefitu	o mnoho lepší	lepší	srovnatelné s konkurencí	horší	o mnoho horší
Základní mzda					
Variabilní složky					
Benefity					
Náplň práce					
Možnost kariérního růstu					
Řízení					
Kolektiv					

**24) Souhlasil/a byste s inovací systému odměňování?**

- ☐ Ano, velmi
- ☐ Spíše ano
- ☐ Je mi to jedno
- ☐ Ne

### ***Otázka č. 1: Pohlaví***

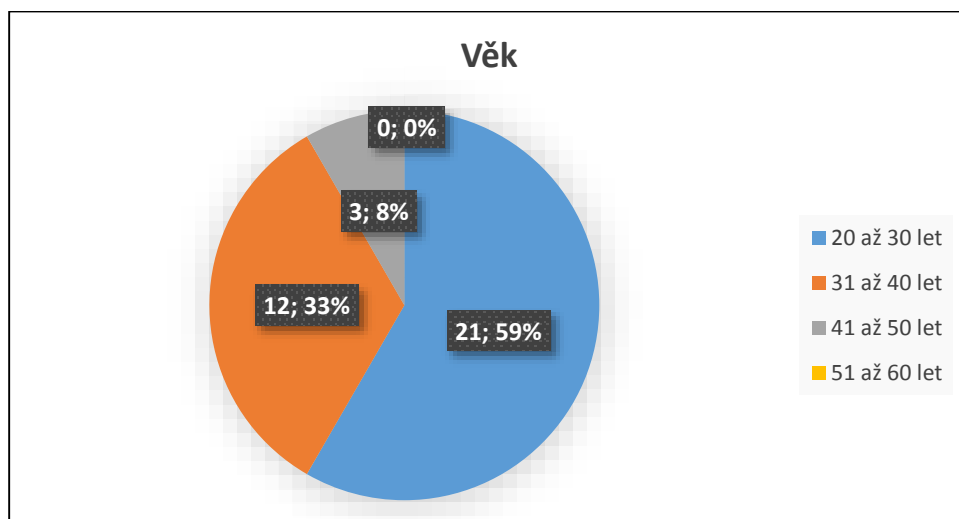
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 19 žen a 17 mužů. Poměr zúčastněných pohlaví je tedy srovnatelný.



Graf I: Pohlaví (vlastní zpracování)

### ***Otázka č. 2: Věk***

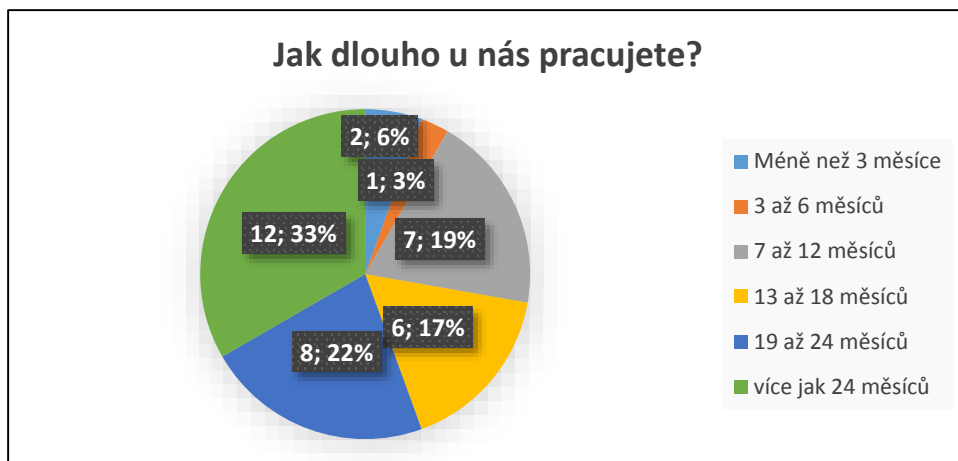
Převážná část respondentů spadá do nejmladší kategorie, což vzhledem k věkovému průměru společnosti není nijak překvapující. Pouze tři respondenti byli starší 40 let.



Graf II: Věk (vlastní zpracování)

### Otázka č. 3: Jak dlouho u nás pracujete?

Uvedený graf značí o tom, že dotazníkového šetření se zúčastnili zaměstnanci, kteří již ve společnosti pracují déle a tím pádem detailně znají její interní prostředí. Důvodem může být neznalost firemní kultury nově nastoupených zaměstnanců a tedy i zdrženlivost v podobných aktivitách. Zhruba třetina respondentů jsou zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují méně než rok.



Graf III: Délka zaměstnání ve společnosti (vlastní zpracování)

### Otázka č. 4: Jak často se během pracovního týdne cítíte přepracovaný/á?

Výsledek čtvrté otázky vypovídá o mírném přepracování zaměstnanců ve společnosti. Vůbec přepracovaný se necítí ani jeden zaměstnanec.



Graf IV: Míra přepracování (vlastní zpracování)

**Otázka č. 5: Kolik dní z pracovního týdne překračujete 8 hodinovou pracovní dobu?**

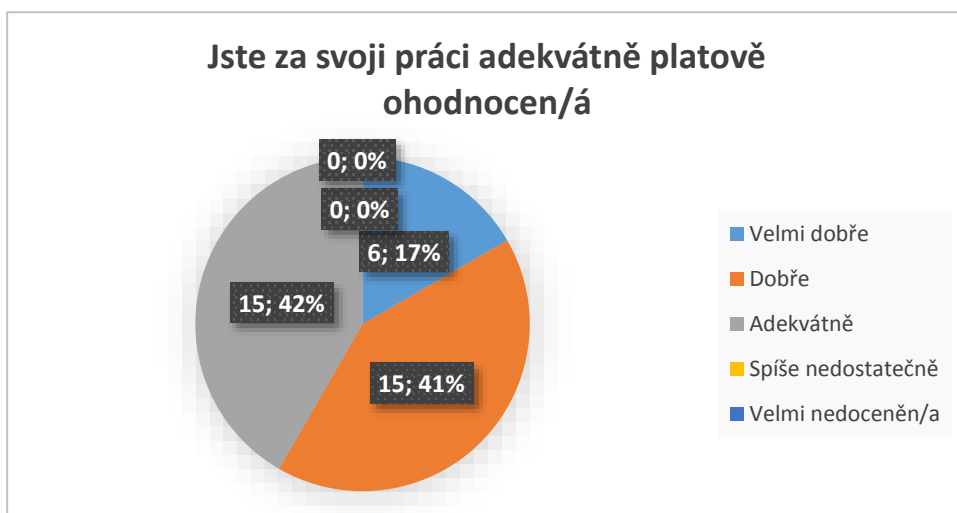
Pracovní dobu překračují všichni zaměstnanci. 56% zaměstnanců překračuje pracovní dobu v průměru třikrát za týden.



Graf V: Počet dnů překročení obvyklé pracovní doby (vlastní zpracování)

**Otázka č. 6: Jste za svoji práci adekvátně platově ohodnocen/á?**

O relativně dobrém výsledku vypovídá následující graf. Ani jeden z respondentů se necítí hůře než adekvátně ohodnocen za svoji práci.

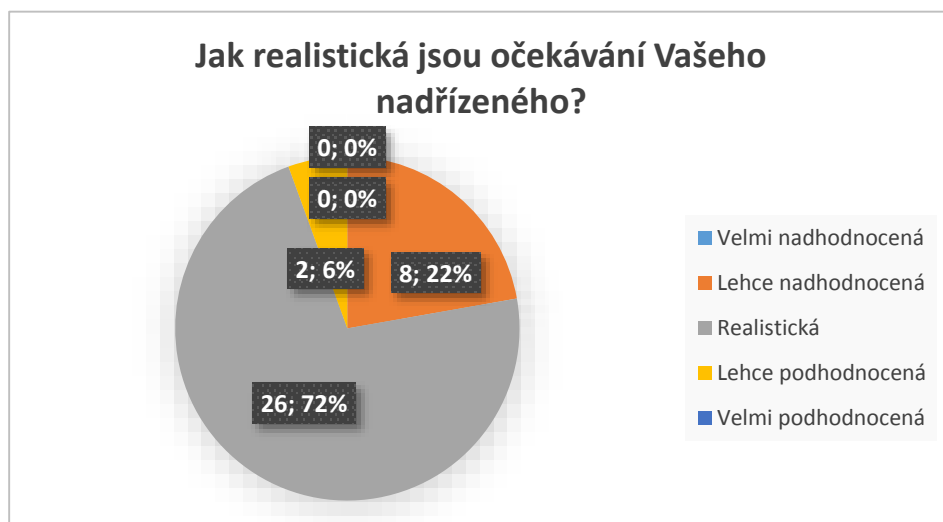


Graf VI: Adekvátnost ohodnocení (vlastní zpracování)



**Otázka č. 7: Jak realistická jsou očekávání Vašeho nadřízeného?**

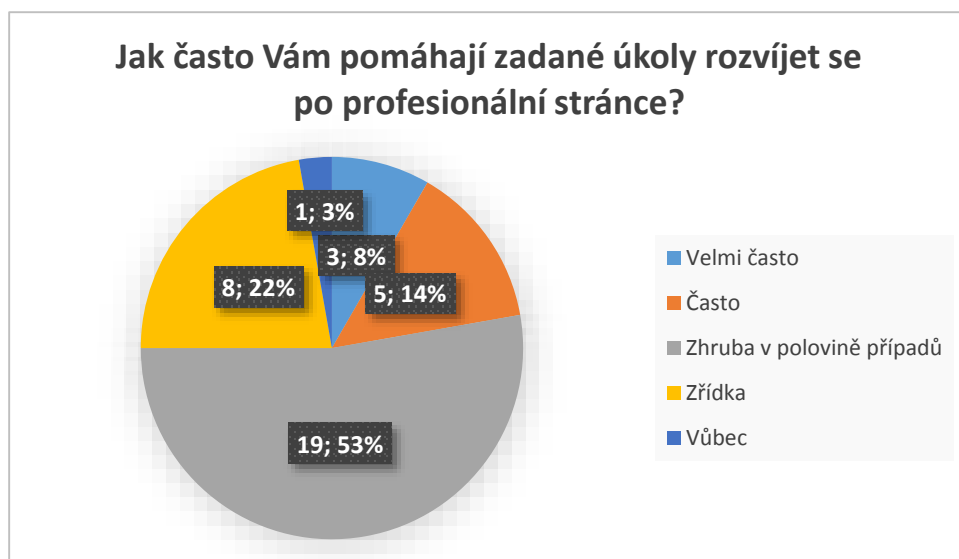
Vedoucí pracovníci společnosti McROY Czech jsou svými podřízenými také dobře ohodnoceni. Vedoucí pracovníci od svých podřízených očekávají převážně reálné výkony.



Graf VII: Míra očekávání nadřízeného (vlastní zpracování)

**Otázka č. 8: Jak často Vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce**

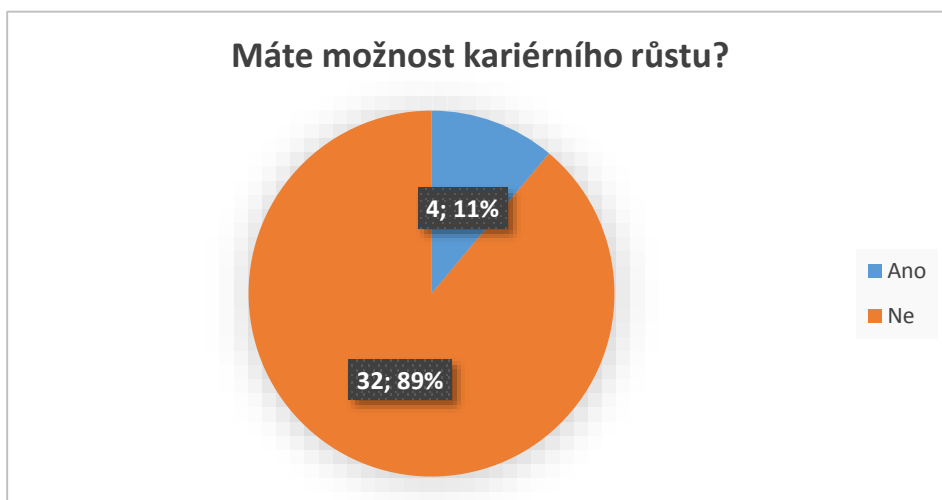
Grafický výstup poukazuje spíše na průměrný rozvoj profesionální stránky zaměstnanců zadanými úkoly.



Graf VIII: Rozvoj profesní stránky (vlastní zpracování)

### ***Otázka č. 9: Máte možnost kariérního růstu?***

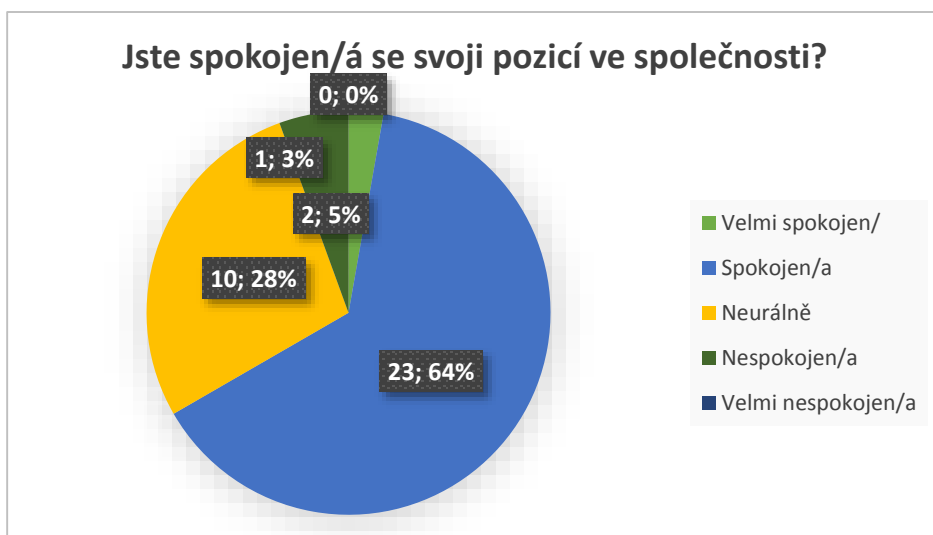
Negativní, ale pochopitelný výsledek v oblasti kariérního růstu. Společnost je stále mladou a malou společností a množství pozic, na které by se dalo kariérně posunout, není tak velké, aby umožňovalo příznivé podmínky ke kariérnímu růstu.



Graf IX: Možnost kariérního růstu (vlastní zpracování)

### ***Otázka č. 10: Jak jste spokojen/a se svojí pozicí ve firmě?***

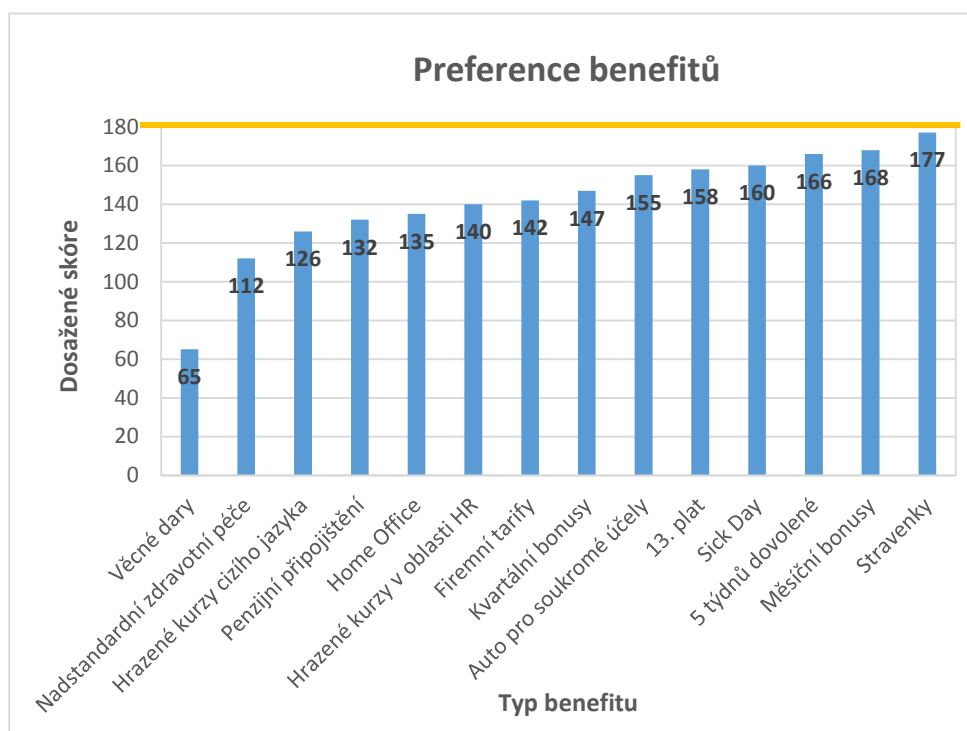
24 respondentů je spokojeno se svojí pozicí a pouze dva respondenti spokojeni nejsou, zbylých 10 respondentů není ani spokojeno ani nespokojeno.



Graf X: Spokojenost s pozicí (vlastní zpracování)

### ***Otázka č. 11: Jakým benefitům byste dal/a přednost?***

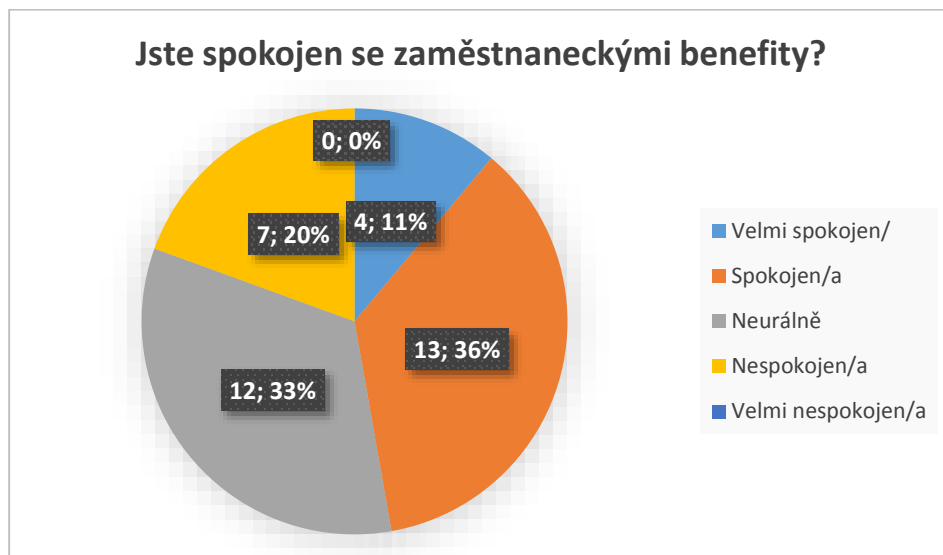
Výsledné hodnocení je založeno na bodech, které zaměstnanci přidělovali benefitům, kdy pět bodů bylo maximum a jeden bod minimum. Maximální možná hranice byla 180 bodů. Na prvním místě se skoro plným počtem bodů se umístil benefit „stravenky“ a v závěsu následoval benefit „měsíční bonusy“ a „pět týdnů dovolené“. Positivním faktem je, že měsíční bonusy již společnost má a stravenky jsou jeden z přijatelných benefitů po nákladové stránce pro společnost.



Graf XI: Preference benefitů (vlastní zpracování)

**Otázka č. 12: Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?**

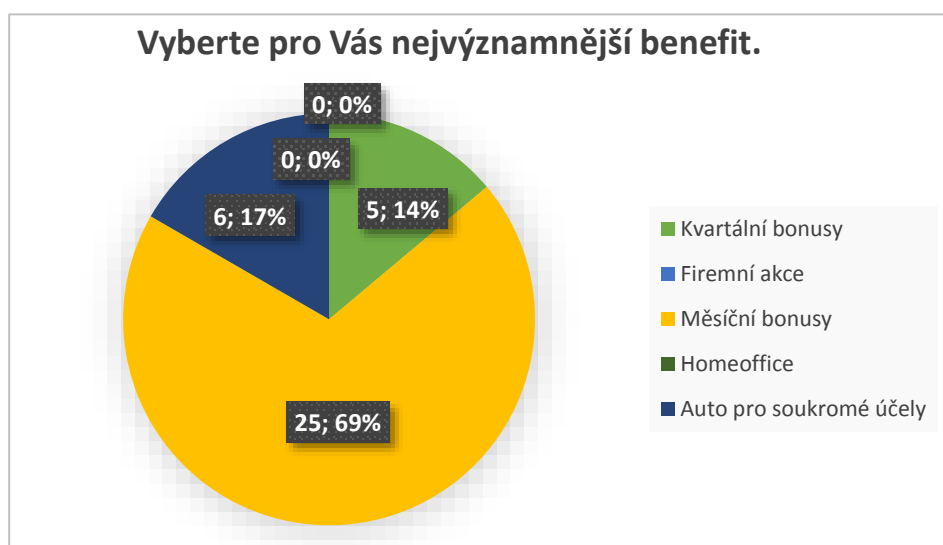
Spokojenost respondentů se zaměstnaneckými benefity je mírně nadprůměrná. Nespokojených respondentů je 20%.



Graf XII: Spokojenost s benefity (vlastní zpracování)

**Otázka č. 13: Jaký z poskytovaných benefitů je pro Vás nejvýznamnější?**

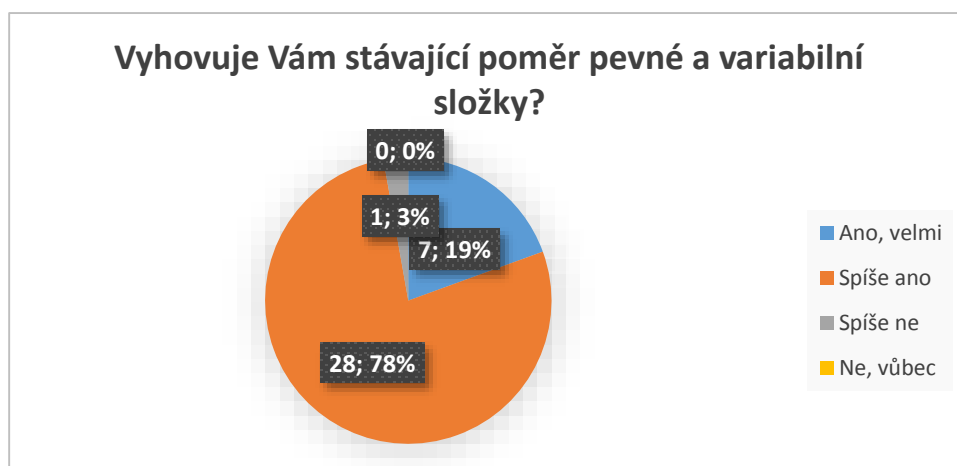
Výsledek 13. otázky potvrzuje hodnocení benefitů v 11. otázce. Měsíční benefity, které se umístily na druhém místě preferovaných benefitů, jsou zároveň pro respondenty těmi nejvýznamnějšími benefity.



Graf XIII: Nejvýznamnější benefit (vlastní zpracování)

#### ***Otázka č. 14: Vyhovuje Vám stávající poměr pevné a variabilní složky?***

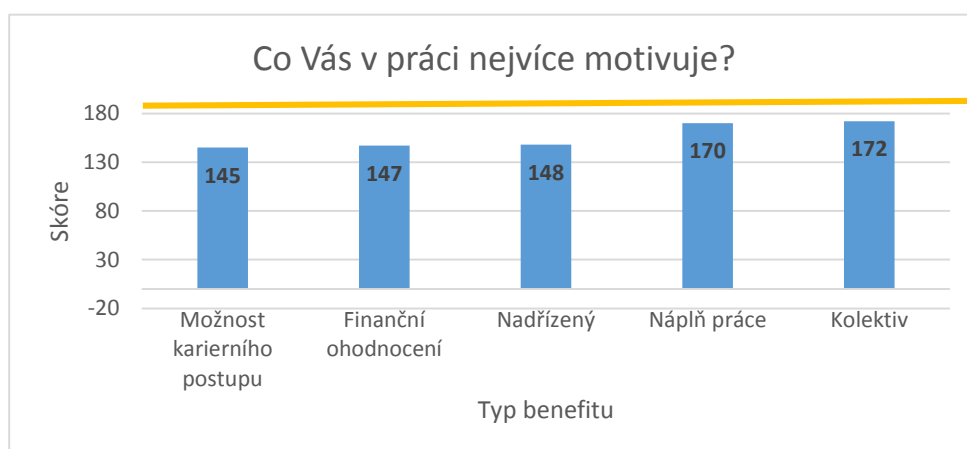
97% respondentů je spokojeno s poměrem variabilní a pevné složky mzdy. Opět tento výsledek potvrzuje výsledek dotazníkového šetření, které se zaměřovalo pouze na odměňování. Peněžní odměny byly zaměstnanci vyhodnoceny na známku 2,3 z 5,0, což vypovídá o nadprůměrném hodnocení peněžních odměn.



Graf XIV: Spokojenost s poměrem pevné a variabilní složky mzdy (vlastní zpracování)

#### ***Otázka č. 15: Co Vás v práci nejvíce motivuje?***

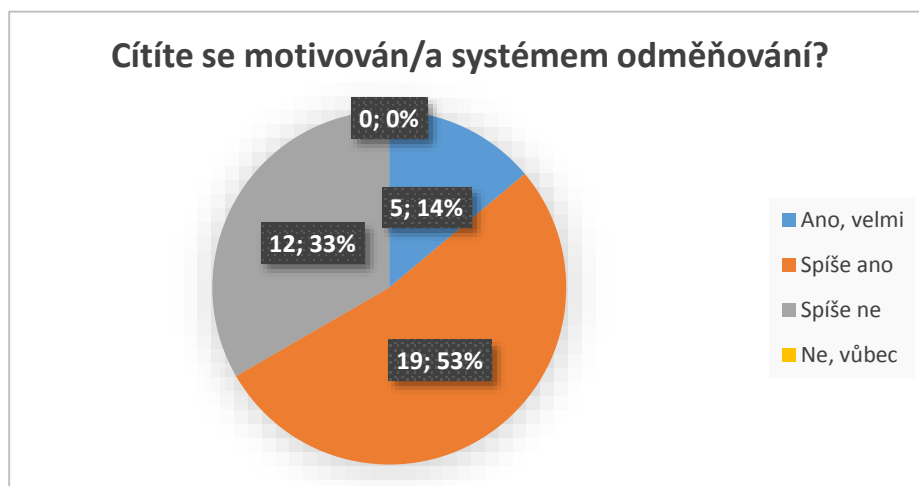
Nejvíce motivujícím, na základě přidělených bodů, kdy maximální možné skóre je 180, je kolektiv. Na základě tohoto výsledku je ale nutné zmínit, že ani jeden z pěti hodnocených benefitů výrazně nezaostává. Pro společnost to znamená, že ani jeden z pěti benefitů by v budoucnu neměla podcenit.



Graf XV: Nejvíce motivující benefit (vlastní zpracování)

**Otázka č. 16: Cítíte se motivován/a systémem odměňování?**

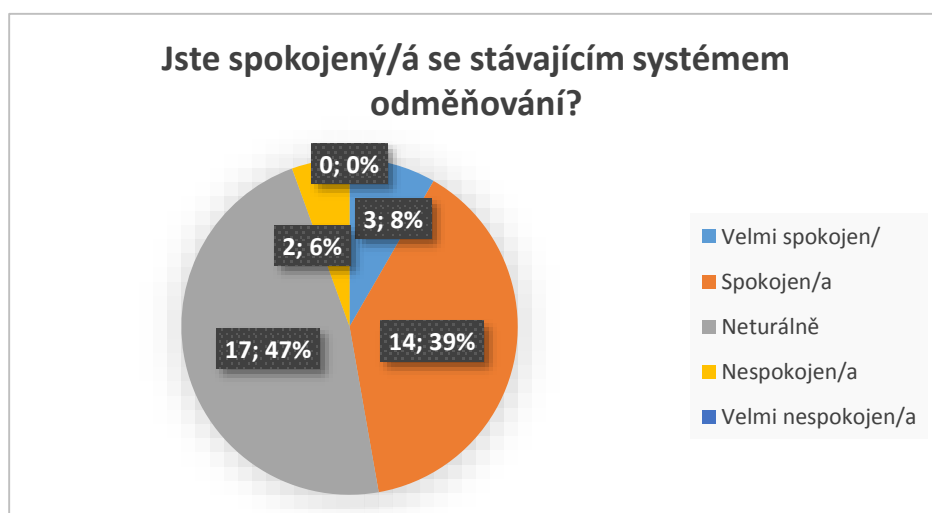
Graf vypovídá o mírném nadprůměru v oblasti motivace pomocí systému odměňování. Lze tedy očekávat, že stravenky nebo 5 týdnů dovolené, které jsou velmi žádanými benefity, by společnosti mohly zlepšit výslednou motivaci.



Graf XVI: Motivace pomocí systému odměňování (vlastní zpracování)

**Otázka č. 17: Jste spokojený/á se stávajícím systémem odměňování?**

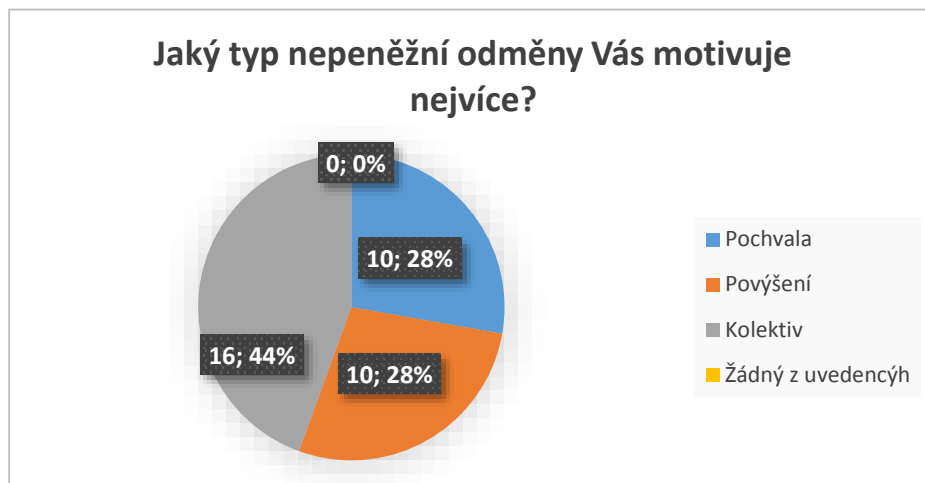
Necelá polovina je spokojena se systémem odměňování. Nespokojení jsou pouze dva respondenti. Neutrální postoj zaujímá zhruba polovina dotázaných.



Graf XVII: Spokojenost se systémem odměňování (vlastní zpracování)

**Otázka č. 18: Jaký typ nepeněžní odměny Vás motivuje nejvíce?**

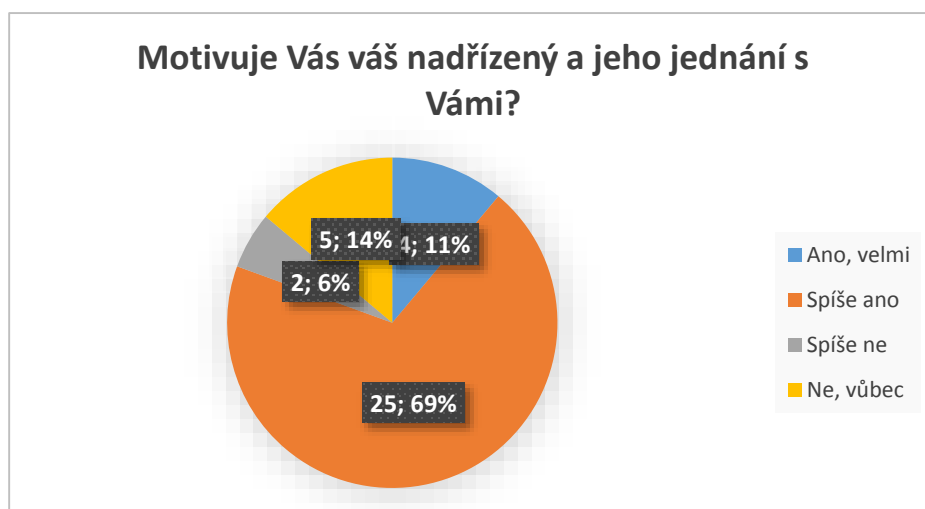
Víceméně vyrovnaný výsledek. Respondenti se rozdělují na třetiny a každá třetina je motivována něčím jiným. Všichni respondenti si dokázali vybrat z uvedených možností.



Graf XVIII: Motivace nepeněžní odměnou (vlastní zpracování)

**Otázka č. 19: Motivuje Vás váš nadřízený a jeho jednání s Vámi?**

Grafické znázornění vypovídá o značné převaze spokojenosti při jednání nadřízeného s podřízenými. Vyskytlo se ale sedm zaměstnanců, kteří nejsou spokojeni s jednáním nadřízeného. Pět z nich dokonce není spokojeno vůbec. Mezi nadřízenými se tedy pravděpodobně vyskytuje někdo, kdo ne zcela adekvátně jedná se svými podřízenými.



Graf XIX: Motivace nadřízeným (vlastní zpracování)

**Otázka č. 20: Jsou organizovány motivující soutěže v rámci plnění zadaných úkolů?**

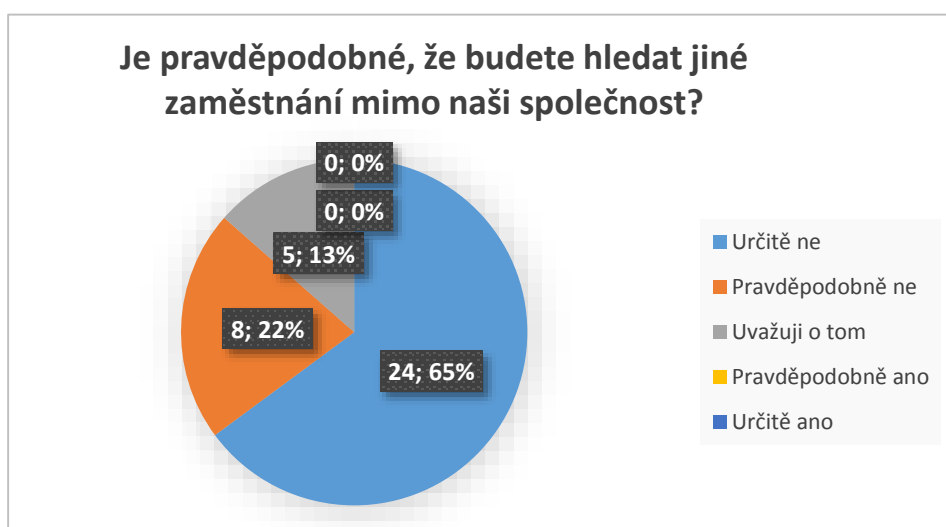
Negativní výsledek, který vypovídá o minimu organizovaných akcí, za účelem motivace zaměstnanců, při plnění zadaných úkolů. Zdá se ale, že tento negativní výsledek neovlivňuje příliš výsledný dojem ze systému odměňování.



Graf XX: Organizace motivujících soutěží (vlastní zpracování)

**Otázka č. 21: Je pravděpodobné, že si budete hledat jiné zaměstnání?**

Výsledek, který je pro společnost velmi zajímavým. Vzhledem k předchozím analýzám, kdy si systém odměňování stál celkem obstojně, jen by potřeboval určité inovativní změny, bylo možné tento výsledek očekávat.

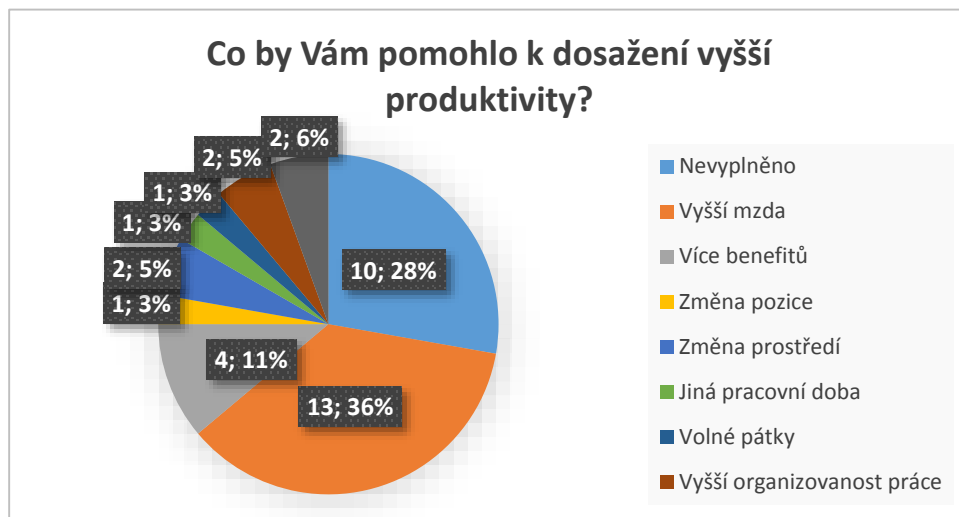


Graf XXI: Hledání nového zaměstnání (vlastní zpracování)



**Otázka č. 22: Co by Vám pomohlo k dosažení vyšší produktivity?**

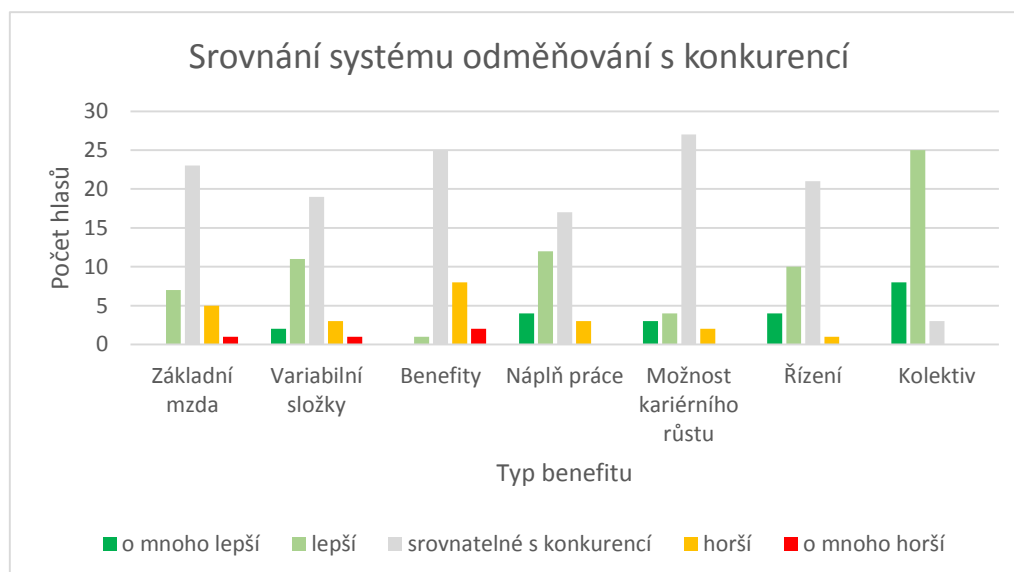
28% dotázaných se zdrželo odpovědi. Další větší část zaměstnanců by v případě změn uvítala vyšší mzdu nebo více benefitů.



Graf XXII: Dosažení vyšší produktivity (vlastní zpracování)

**Otázka č. 23: Srovnajte systém odměňování s Vaším posledním zaměstnáním.**

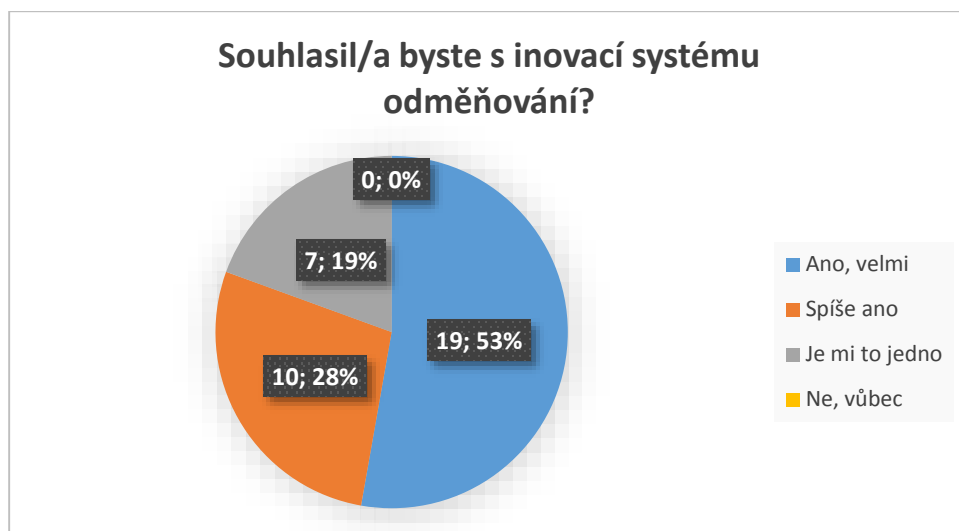
Hodnocení, které probíhalo na základě výběru z pěti možností. U každého benefitu byla zvolena jedna možnost. Výsledek hodnocení vypovídá o převážně srovnatelných podmínkách v oblasti benefitů. Jediným výraznějším pozitivním rozdílem oproti ostatním benefitům je kolektiv, který je hodnocen jako „lepší až o mnoho lepší“ oproti konkurenci.



Graf XXIII: Srovnání systému odměňování (vlastní zpracování)

***Otázka č. 24: Souhlasil/a byste s inovací systému odměňování?***

Většina dotázaných se změně, i přes jejich převážnou spokojenost, nebrání. Je logické, že pokud by se systém odměňování měl měnit, tak pouze k lepšímu. Výsledek otázky tedy není ničím překvapivý.



Graf XXIV: Náklonnost k inovaci systému odměňování (vlastní zpracování)

## Příloha 4: Rozvaha 2013

Rozvaha podle Přílohy č. 1  
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

### ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni **31.12.2013**  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2013		28964501

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

McROY Czech, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Václavské náměstí 837/11  
Praha 1 - Nové Město  
110 00

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	2 295	-241	2 054	154
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	617	-241	376	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4				
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7				
4.	Ocenitelná práva	8				
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	617	-241	376	
B. II. 1.	Pozemky	14				
2.	Stavby	15	320	-144	176	
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16				
4.	Pěstelské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	297	-97	200	
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23				
B. III. 1.	Podíly – ovládaná osoba	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Půjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Pažizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	31	1 536		1 536	154
C. I.	Zásoby Součet I.1. až I.6.	32	19		19	
C. I. 1.	Materiál	33	19		19	
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34				
3.	Výrobky	35				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
5.	Zboží	37				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky Součet II.1. až II.8.	39	9		9	
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	41				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
6.	Dohadné účty aktivní	45				
7.	Jiné pohledávky	46	9		9	
8.	Odložená daňová pohledávka	47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky Součet III.1. až III.9.	48	1 147		1 147	11
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	749		749	
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	50				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	51				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	52				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
6.	Stát - daňové pohledávky	54	114		114	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	284		284	11
8.	Dohadné účty aktivní	56				
9.	Jiné pohledávky	57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek Součet IV.1. až IV.4.	58	361		361	143
C. IV. 1.	Peníze	59	4		4	143
2.	Účty v bankách	60	357		357	
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
4.	Porizovaný krátkodobý finanční majetek	62				
D. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.3.	63	142		142	
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	142		142	
2.	Komplexní náklady příštích období	65				
3.	Příjmy příštích období	66				

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM Součet A až C	67	2 054	154
A.	Vlastní kapitál Součet A.I. až A.V.	68	-2 530	141
A. I.	Základní kapitál Součet I.1. až I.3.	69	3 400	200
A. I. 1.	Základní kapitál	70	3 400	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71		
3.	Změny základního kapitálu	72		
A. II.	Kapitálové fondy Součet II.1. až II.6.	73		
A. II. 1.	Emisní ážio	74		
2.	Ostatní kapitálové fondy	75		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společnosti	77		
5.	Rozdíly z přeměn společnosti	121		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách společnosti	122		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku Součet III.1. až III.2.	78		
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	79		
2.	Statutární a ostatní fondy	80		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let Součet IV.1. až IV.3.	81	-59	-33
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82		
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	83	-59	-33
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	123		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	84	-5 871	-26
B.	Cizí zdroje Součet B.I. až B.IV.	85	4 584	13
B. I.	Rezervy Součet I.1. až I.4.	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	87		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	88		
3.	Rezerva na daň z příjmů	89		
4.	Ostatní rezervy	90		
B. II.	Dlouhodobé závazky Součet II.1. až II.10.	91	2 433	1
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	92	13	
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	93	1 997	
3.	Závazky - podstatný vliv	94		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	95		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	96		

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
6.	Vydané dluhopisy	97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
8.	Dohadné účty pasivní	99	416	1
9.	Jiné závazky	100	7	
10.	Odložený daňový závazek	101		
B. III.	Krátkodobé závazky Součet III.1. až III.11.	102	2 151	11
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	1 460	
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	104		
3.	Závazky – podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	468	5
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	187	4
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	36	2
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci Součet IV.1. až IV.3.	114		1
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		1
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.2.	118		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
2.	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne: 21.03.2014		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1a až 3 živnostenského zákona	Pozn.:	



Příloha 5: Výkaz zisku a ztrát 2013

Výkaz zisku a ztráty v účelovém členění podle Přílohy č. 3 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ÚČELOVĚ  
v plném rozsahu**

**ke dni 31.12.2013**

( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2013		28964501

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

McROY Czech, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Václavské náměstí 837/11  
Praha 1 - Nové Město  
110 00

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb	1	2 357	
A.	Náklady prodeje	2	7 999	25
*	Hrubý zisk nebo ztráta I. - A.	3	-5 642	-25
B.	Odbytové náklady	4		
C.	Správní režie	5		
II.	Jiné provozní výnosy	6	2	
D.	Jiné provozní náklady	7	52	
*	Provozní výsledek hospodaření Rozdíl výnosů a nákladů (řím. I. až řím. D)	8	-5 692	-25
III.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	9		
E.	Prodané cenné papíry a podíly	10		
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku Součet IV.1. až IV.3.	11		
IV. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	12		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	13		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	14		
V.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	15		
F.	Náklady z finančního majetku	16		
VI.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	17		
G.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	18		
H.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	19		
VII.	Výnosové úroky	20		
I.	Nákladové úroky	21	70	
VIII.	Ostatní finanční výnosy	22	1	
J.	Ostatní finanční náklady	23	110	1
IX.	Převod finančních výnosů	24		
K.	Převod finančních nákladů	25		
*	Finanční výsledek hospodaření Rozdíl výnosů a nákladů (řím. III. až řím. K)	26	-179	-1

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost	Součet L.1. až L.2.	27	
L. 1.	• splatná		28	
2.	• odložená		29	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	Rozdíl výnosů (řim. čís.) a nákladů (přism.) z předešlých položek	30	-5 871
X.	Mimořádné výnosy		31	
M.	Mimořádné náklady		32	
N.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	Součet N.1. až N.2.	33	
N. 1.	• splatná		34	
2.	• odložená		35	
*	Mimořádný výsledek hospodaření	X. + M. + N.	36	
O.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům		37	
***	Výsledek hospodaření za účetní období	HV za běžnou činnost + mimořádný HV + O.	38	-5 871
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + X. + M.	39	-5 871

Sestaveno dne: 21.03.2014		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1a až 3 živnostenského zákona	Pozn.:	



Příloha 6: Rozvaha 2014

Rozvaha podle Přílohy č. 1  
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

**ROZVAHA**  
**v plném rozsahu**

**ke dni 31.12.2014**  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2014		28964501

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

McROY Czech, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Revoluční 655/1  
Praha 1 - Nové Město  
110 00

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	22 347	-865	21 482	2 054
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	1 372	-865	507	376
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4	114	-5	109	
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7	114	-5	109	
4.	Ocenitelná práva	8				
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	1 258	-860	398	376
B. II. 1.	Pozemky	14				
2.	Stavby	15	466	-335	131	176
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	16				
4.	Pěstelské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	792	-525	267	200
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23				
B. III. 1.	Podíly – ovládaná osoba	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Pažizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označení a	AKTIVA b	Čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	31	20 552		20 552	1 536
C. I.	Zásoby Součet I.1. až I.6.	32	23		23	19
C. I. 1.	Materiál	33	23		23	19
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34				
3.	Výrobky	35				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
5.	Zboží	37				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky Součet II.1. až II.8.	39	166		166	9
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	41	163		163	
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42				
4.	Pohledávky za společníky	43				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
6.	Dohadné účty aktivní	45				
7.	Jiné pohledávky	46	3		3	9
8.	Odložená daňová pohledávka	47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky Součet III.1. až III.9.	48	17 867		17 867	1 147
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	17 363		17 363	749
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	50				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	51				
4.	Pohledávky za společníky	52				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
6.	Stát - daňové pohledávky	54				114
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	504		504	284
8.	Dohadné účty aktivní	56				
9.	Jiné pohledávky	57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek Součet IV.1. až IV.4.	58	2 496		2 496	361
C. IV. 1.	Peníze	59	107		107	4
2.	Účty v bankách	60	2 389		2 389	357
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
4.	Porizovaný krátkodobý finanční majetek	62				
D. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.3.	63	423		423	142
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	423		423	142
2.	Komplexní náklady příštích období	65				
3.	Příjmy příštích období	66				

Označení	PASIVA	Čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM Součet A až C	67	21 482	2 054
A.	Vlastní kapitál Součet A.I. až A.V.	68	-5	-2 530
A. I.	Základní kapitál Součet I.1. až I.3.	69	3 400	3 400
A. I. 1.	Základní kapitál	70	3 400	3 400
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71		
3.	Změny základního kapitálu	72		
A. II.	Kapitálové fondy Součet II.1. až II.6.	73	9 940	
A. II. 1.	Ažio	74		
2.	Ostatní kapitálové fondy	75	9 940	
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	77		
5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	121		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	122		
A. III.	Fondy ze zisku Součet III.1. až III.2.	78		
A. III. 1.	Rezervní fond	79		
2.	Statutární a ostatní fondy	80		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let Součet IV.1. až IV.3.	81	-5 930	-59
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82		
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	83	-5 930	-59
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	123		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	84	-7 415	-5 871
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku /-/	124		
B.	Cizí zdroje Součet B.I. až B.IV.	85	21 487	4 584
B. I.	Rezervy Součet I.1. až I.4.	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	87		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	88		
3.	Rezerva na daň z příjmů	89		
4.	Ostatní rezervy	90		
B. II.	Dlouhodobé závazky Součet II.1. až II.10.	91	613	2 433
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	92	14	13
2.	Závazky = ovládaná nebo ovládající osoba	93		1 997
3.	Závazky - podstatný vliv	94		
4.	Závazky ke společníkům	95		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	96		

Označení	PASIVA	Čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
6.	Vydané dluhopisy	97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
8.	Dohadné účty pasivní	99	496	416
9.	Jiné závazky	100	103	7
10.	Odložený daňový závazek	101		
B. III.	Krátkodobé závazky Součet III.1. až III.11.	102	14 058	2 151
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	2 584	1 460
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	104	4 909	
3.	Závazky – podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	3 558	468
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1 772	187
7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	1 235	36
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci Součet IV.1. až IV.3.	114	6 816	
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	6 816	
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.2.	118		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
2.	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne: 15.06.2015		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1a až 3 živnostenského zákona	Pozn.:	

Příloha 7: Výkaz zisku a ztrát 2014

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY  
v plném rozsahu**

**ke dni 31.12.2014**

( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2014		28964501

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

McROY Czech, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Revoluční 655/1  
Praha 1 - Nové Město  
110 00

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže I. - A.	3		
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	45 666	2 357
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	45 666	2 357
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6		
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	9 894	4 160
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	1 300	595
2.	Služby	10	8 594	3 565
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	35 772	-1 803
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	41 747	3 554
C. 1.	Mzdové náklady	13	29 850	2 432
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	10 108	823
4.	Sociální náklady	16	1 789	299
D.	Daně a poplatky	17	9	45
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	625	240
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19		
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodávý materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	452	2
H.	Ostatní provozní náklady	27	113	52
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření rozdíl výnosů a nákladů římská I. až písmeno I.	30	-6 270	-5 692



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku Součet VII.1. až VII.3.	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	3	
N.	Nákladové úroky	43	364	70
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1	1
O.	Ostatní finanční náklady	45	785	110
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření Rozdíl výnosů a nákladů řádků VI. až písmeno P. Součet Q.1. až Q.2.	48	-1 145	-179
Q.	Dañ z příjmů za běžnou činnost	49		
Q. 1.	-splátná	50		
2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-7 415	-5 871
XIII.	Mimorádné výnosy	53		
R.	Mimorádné náklady	54		
S.	Dañ z příjmů z mimorádné činnosti Součet S.1. až S.2.	55		
S. 1.	-splátná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimorádný výsledek hospodaření XIII. + R. + S.	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření výsledek hospodaření za běžnou činnost + za účetní období (+/-)	60	-7 415	-5 871
****	Výsledek hospodaření před zdaněním mimořádný výsledek hospodaření - T. provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. + R.	61	-7 415	-5 871

Sestaveno dne: 15.06.2015		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona	Pozn.:	

<p>Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.</p>	<p><b>ROZVAHA</b> <b>v plném rozsahu</b></p> <p>ke dni ..... <b>31.12.2015</b> ..... (v celých tisících Kč)</p> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">IČ</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>28964501</b></td> </tr> </table>	IČ	<b>28964501</b>	<p>Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky <b>McROY Czech, s.r.o.</b></p> <hr/> <p>Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání (IČ-I) se od bydliště</p> <p><b>Revoluční 655/1</b></p> <hr/> <p><b>Praha 1</b></p> <hr/> <p><b>11000</b></p> <hr/>
IČ				
<b>28964501</b>				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
	AKTIVA CELKEM	001	37 306	-827	36 479		
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002					
B.	Dlouhodobý majetek	003	1 754	-827	927		
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	177	-28	149		
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005					
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006					
3.	Software	007	177	-24	153		
4.	Ocenitelná práva	008					
5.	Goodwill	009					
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010					
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011		-4	-4		
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012					
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	1 364	-799	565		
B. II. 1.	Pozemky	014					
2.	Stavby	015	280	-86	194		
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016					
4.	Pěstební celky trvalých porostů	017					
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018					
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	1 084	-713	371		
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020					
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021					
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022					
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	213		213		
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024	213		213		
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025					
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026					
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládaná osoba, podstatný vliv	027					
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028					
6.	Pažizovaný dlouhodobý finanční majetek	029					
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030					

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	34 785		34 785	
C. I.	Zásoby	032	24		24	
C. I. 1.	Materiál	033	24		24	
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034				
3.	Výrobky	035				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
5.	Zboží	037				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládaající osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společnosti	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	32 905		32 905	
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	31 862		31 862	
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládaající osoba	050	172		172	
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společnosti	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054				
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	851		851	
8.	Dohadné účty aktivní	056	88		88	
9.	Jiné pohledávky	057	-68		-68	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	1 856		1 856	
C. IV. 1.	Peníze	059	604		604	
2.	Účty v bankách	060	1 252		1 252	
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Portfoliový krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	767		767	
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	767		767	
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				



Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	067	36 479	
A.	Vlastní kapitál	068	-12 716	
A. I.	Základní kapitál	069	3 400	
A. I. 1.	Základní kapitál	070	3 400	
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073	9 940	
A. II. 1.	Ažio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	9 940	
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077		
5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079		
A. III.	Fondy ze zisku	080		
A. III. 1.	Rezervní fond	081		
2.	Statutární a ostatní fondy	082		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	-13 345	
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084		
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085	-13 345	
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	087	-12 711	
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku /-/	088		
B.	Cizí zdroje	089	49 195	
B. I.	Rezervy	090		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	092		
3.	Rezerva na daň z příjmů	093		
4.	Ostatní rezervy	094		
B. II.	Dlouhodobé závazky	095		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	096		
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097		
3.	Závazky - podstatný vliv	098		
4.	Závazky ke společníkům	099		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	100		
6.	Vydané dluhopisy	101		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	102		
8.	Dohadné účty pasivní	103		
9.	Jiné závazky	104		
10.	Odložený daňový závazek	105		

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	106	35 657	
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	107	4 932	
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	18 301	
3.	Závazky - podstatný vliv	109		
4.	Závazky ke společníkům	110		
5.	Závazky k zaměstnancům	111	4 969	
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	3 542	
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	3 223	
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114		
9.	Vydané dluhopisy	115		
10.	Dohadné účty pasivní	116	319	
11.	Jiné závazky	117	371	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	118	13 538	
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120	13 538	
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121		
C. I.	Časové rozlišení	122		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	123		
2.	Výnosy příštích období	124		

Pozn:

Sestaveno dne:  31.12.2015	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Výroba, obchod a služby neuvedené v příloze

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.	<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> <b>v plném rozsahu</b>	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
		McROY Czech, s.r.o.
	ke dni <b>31.12.2015</b>	Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště
	(v celých tisících Kč)	Revoluční 655/1
	IČ	Praha 1
	28964501	11000

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže	03		
II.	Výkony	04	114 084	114 206
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	114 084	114 206
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba	08	31 679	31 679
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	1 631	1 631
B. 2.	Služby	10	30 048	30 048
+	Přidaná hodnota	11	82 405	82 527
C.	Osobní náklady	12	97 842	97 858
C. 1.	Mzdové náklady	13	70 272	70 272
C. 2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	23 726	23 726
C. 4.	Sociální náklady	16	3 844	3 860
D.	Daně a poplatky	17	13	13
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	283	283
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19		
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	5 253	5 210
H.	Ostatní provozní náklady	27	617	617
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-11 097	-11 034

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	9	6
N.	Nákladové úroky	43	806	748
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	-1	-46
O.	Ostatní finanční náklady	45	816	682
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-1 614	-1 470
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49		
Q. 1.	- splatná	50		
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-12 711	-12 504
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	-12 711	-12 504
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	-12 711	-12 504

Pozn:

Sestaveno dne:  31.12.2015	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Výroba, obchod a služby neuvedené v příloze



Příloha 10: Rozvaha 2016

<p><small>Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.</small></p>	<p><b>Rozvaha 2016</b> <b>v plném rozsahu</b></p> <p>ke dni ..... <b>31.12.2016</b> ..... (v celých tisících Kč)</p> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">IČ</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>28964501</b></td> </tr> </table>	IČ	<b>28964501</b>	<p><small>Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky</small> <b>McROY Czech, s.r.o.</b></p> <hr/> <p><small>Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání (IČ-I) se od bydliště</small></p> <p><b>Revoluční 655/1</b></p> <hr/> <p><b>Praha 1</b></p> <hr/> <p><b>11000</b></p> <hr/>
IČ				
<b>28964501</b>				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	34 398	-1 155	33 243	36 478
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	3 211	-1 155	2 056	926
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 408	-53	1 355	148
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005				
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	2 639	-53	2 586	148
B.I.2.1.	Software	007	2 639	-53	2 586	148
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008				
B.I.3.	Goodwill	009				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a ne	011	-1 231		-1 231	
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	-1 231		-1 231	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	1 590	-1 102	488	565
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	286	-153	133	194
B.II.1.1.	Pozemky	016				
B.II.1.2.	Stavby	017	286	-153	133	194
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	115	-23	92	
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	1 084	-926	158	371
B.II.4.1.	Pěstíelské celky trvalých porostů	021				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	1 084	-926	158	371
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedo	024	105		105	
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	105		105	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	213		213	213
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	213		213	213
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	030				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	037	29 839		29 839	34 785
C.I.	Zásoby	038	24		24	24
C.I.1.	Materiál	039	24		24	24
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040				
C.I.3.	Výrobky a zboží	041				
C.I.3.1.	Výrobky	042				
C.I.3.2.	Zboží	043				
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II.	Pohledávky	046	15 837		15 837	32 905
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047				
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050				
C.II.1.4.	Odkládaná daňová pohledávka	051				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052				
C.II.1.5.1	Pohledávky za společníky	053				
C.II.1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
C.II.1.5.3	Dohadné účty aktivní	055				
C.II.1.5.4	Jiné pohledávky	056				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	15 837		15 837	32 905
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	14 549		14 549	31 862
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	172		172	172
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	1 116		1 116	871
C.II.2.4.1	Pohledávky za společníky	062				
C.II.2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
C.II.2.4.3	Stát - daňové pohledávky	064				
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	967		967	851
C.II.2.4.5	Dohadné účty aktivní	066	190		190	88
C.II.2.4.6	Jiné pohledávky	067	-41		-41	-68
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070				
C.IV.	Peněžní prostředky	071	13 978		13 978	1 856
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	2 813		2 813	604
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	11 165		11 165	1 252
D.	Časové rozlišení aktiv	074	1 348		1 348	767
D.1.	Náklady příštích období	075	1 348		1 348	767
D.2.	Komplexní náklady příštích období	076				
D.3.	Příjmy příštích období	077				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	078	33 243	36 478
A.	Vlastní kapitál	079	-15 140	-12 716
A.I.	Základní kapitál	080	3 400	3 400
A.I.1.	Základní kapitál	081	3 400	3 400
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	082		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	083		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	084	9 940	9 940
A.II.1.	Ážio	085		
A.II.2.	Kapitálové fondy	086	9 940	9 940
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087	9 940	9 940
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091		
A.III.	Fondy ze zisku	092		
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	093		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	094		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	-26 056	-13 345
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	096		
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	-26 056	-13 345
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	-2 424	-12 711
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100		
B.+C.	Cizí zdroje	101	48 383	49 194
B.	Rezervy	102		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	104		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
B.4.	Ostatní rezervy	106		
C.	Závazky	107	48 383	49 194
C.I.	Dlouhodobé závazky	108		
C.I.1.	Vydané dluhopisy	109		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112		
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	114		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	117		

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.I.8.	Odloužený daňový závazek	118		
C.I.9.	Závazky - ostatní	119		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	121		
C.I.9.3.	Jiné závazky	122		
C.II.	Krátkodobé závazky	123	<b>48 383</b>	<b>49 194</b>
C.II.1.	Vydané dluhopisy	124		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	<b>13 509</b>	<b>13 538</b>
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128		
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	<b>10 005</b>	<b>4 932</b>
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	<b>18 301</b>	<b>18 301</b>
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	132		
C.II.8.	Závazky ostatní	133	<b>6 568</b>	<b>12 423</b>
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	<b>-3 449</b>	<b>4 969</b>
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	<b>3 130</b>	<b>3 542</b>
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	<b>1 407</b>	<b>3 223</b>
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139	<b>253</b>	<b>318</b>
C.II.8.7.	Jiné závazky	140	<b>5 227</b>	<b>371</b>
D.	Časové rozlišení pasiv	141		
D.1.	Výdaje příštích období	142		
D.2.	Výnosy příštích období	143		

Pozn:

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Výroba, obchod a služby neuvedené v příloze



Příloha 11: Výkaz zisku a ztrát 2016

<p><small>Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.</small></p>	<h2 style="margin: 0;">Výkaz zisku a ztráty 2016</h2> <h3 style="margin: 0;">v plném rozsahu</h3> <p style="margin: 5px 0;">ke dni ..... <b>31.12.2016</b> .....</p> <p style="margin: 0;">(v celých tisících Kč)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 150px; text-align: center;"> <p><b>IČ</b></p> <p><b>28964501</b></p> </div>	<p><small>Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky</small>  <b>McROY Czech, s.r.o.</b></p> <hr/> <p><small>Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště</small>  <b>Revoluční 655/1</b></p> <hr/> <p><small>Praha 1</small></p> <hr/> <p><small>11000</small></p> <hr/>
--	--	---

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	118 579	114 084
II.	Tržby za prodej zboží	02		
A.	Výkonová spotřeba	03	29 902	31 679
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04		
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	1 037	1 631
A.3.	Služby	06	28 865	30 048
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07		
C.	Aktivace (-)	08		
D.	Osobní náklady	09	94 140	97 842
D.1.	Mzdové náklady	10	69 412	70 272
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	24 728	27 570
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	22 811	23 726
D.2.2.	Ostatní náklady	13	1 917	3 844
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	328	283
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	328	283
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	328	283
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy	20	4 279	5 253
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	4 279	5 253
F.	Ostatní provozní náklady	24	333	630
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
F.3.	Daně a poplatky	27	33	13
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F.5.	Jiné provozní náklady	29	300	617
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	-1 845	-11 097

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39		9
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		9
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	390	806
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	390	806
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	12	-1
K.	Ostatní finanční náklady	47	201	816
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-579	-1 614
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	-2 424	-12 711
L.	Daň z příjmů	50		
L.1.	Daň z příjmů splatná	51		
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	-2 424	-12 711
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	-2 424	-12 711
*	Čistý obrát za účetní období	56	122 870	119 345

Pozn:

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Výroba, obchod a služby neuvedené v příloze